

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Merlyn Valma

Liis Pedaspuu

**AUTENTSE JA ORGANISATSIOONILISE  
EESTVEDAMISE VAHELISED SEOSSED EESTI  
ORGANISATSIOONIDE X JA Y NÄITEL**

Magistritöö ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk  
Juhendaja: dotsent Kurmet Kivipõld

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkirjad)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. AUTENTNE JA ORGANISATSIOONILINE EESTVEDAMINE NING NENDEVAHELISED SEOSSED .....	8
1.1. Autentse eestvedamise kontseptsioon.....	8
1.2. Organisatsiooniline eestvedamine ja selle erinevad käsitlused.....	16
1.3. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise omavahelised seosed.....	22
2. AUTENTSE JA ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE VAHELISED SEOSSED EESTI ORGANISATSIOONIDES X JA Y.....	29
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus.....	29
2.2. Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed.....	36
2.3. Uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused.....	43
KOKKUVÕTE.....	50
VIIDATUD ALLIKAD.....	53
SUMMARY.....	67

## SISSEJUHATUS

Globaalse ja dünaamilise ärikeskkonna tõttu seisavad organisatsioonid silmitsi erinevate väljakutsetega, mis sunnivad neid ümber hindama oma ärikontseptsiooni ja positsiooni turul, võttes vastu kiiremaid otsuseid ning reageerides uutele võimalustele ja ohtudele. Samuti toovad tööturгу mõjutavad generatsiooni muutused endaga kaasa maailmavaatelisi erisusi, kuhu ei kuulu enam harjumuspärased juhtimismeetodid. Organisatsiooni arengu ja konkurentsivõimelisuse säilitamiseks on oluline tagada jätkusuutlikkus ning vastavus päevakohastele sotsiaalsetele väärtustele, mis eeldab töötajate kaasamist kõikidel organisatsiooni tasanditel - nii indiviidi, grupi kui ka organisatsiooni terviksüsteemi tasandil. Organisatsioonides sisseviidud muudatused ning seatud väärtused nõuavad töötajatelt paindlikkust, võimekust kohaneda uute situatsioonidega ning valmidust teha omavahel koostööd. Tihtipeale aga ei suudeta eeltoodud ülesandeid täita, ennekõike töötajate vastuseisu ning juhtide poolse toe puudumise tõttu, mis võib tuleneda kaasaegsete eestvedamise meetodite puudulikkust praktiseerimisest.

Tõhus eestvedamine on organisatsiooni tähtsaimaks tugipunktiks, mis loob töötajate seas võimaluse tihedamaks koostööks (Northouse 2010: 255), tõstes sellega organisatsiooni tulemuslikkust ning edukat toimimist. Paraku napib organisatsioonides oskuseid, mis aitaksid töötajatel tulla toime ettevõtluskeskkonnast tulenevate muutustega - tööga rahulolu tagamine on raskendatud ning eesmärkide saavutamine vaid juhi autoriteedile tuginedes ei ole enam pikas perspektiivis jätkusuutlik (Saeed & Ali 2018: 206). Seega on tugeva organisatsioonikultuuri loomiseks vaja avatud, eneseteadlike ja kohanemisvõimelisi juhte, kes juhendaksid juhi rolli täitmisel eetilistest põhiväärtustest ning oleksid võimelised eestvedama kõiki organisatsiooni töötajaid.

Käesolevas töös on keskendutud kaasaegsete eestvedamisteooriate uurimisele, käsitledes neist lähemalt kahte: autentset eestvedamist (*authentic leadership*) ja organisatsioonilist eestvedamist (*organizational leadership*). Eeltoodud eestvedamisteooriate rakendamine võib aidata organisatsioonidel tulla tänapäevases kiires ja muutusterohkes keskkonnas paremini toime ning seda kõikidel organisatsiooni tasanditel. Autentne eestvedamine on pälvinud tunnustust mitmete teadlaste poolt (Walumbwa *et al.* 2009; Avolio & Gardner 2005), rõhudes peamiselt eetilisusele ning sotsiaalsetele aspektidele, võimaldades ehitada üles organisatsioone, mis baseeruvad avatud suhetel ja usaldusel, tõstes seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust ning tagades töötajatele turvalisema ja meeldivama töökeskkonna. Organisatsiooniline eestvedamine kindlustab see-eest organisatsiooniseste protsesside tõhusa toimimise ning võimaldab ühtlasi suhestuda organisatsiooni kuvandiga (Kivipõld & Vadi 2013: 369), säilitades seejuures organisatsiooni põhi-eesmärgid ja kaasates organisatsiooni terviklikku toimimisse kõiki osapooli.

Autoritele teadaolevalt ei ole varasemates uurimistöödes korraga käsitletud autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahelisi seoseid, mistõttu on antud uurimistöö uudne. Eestis on seni keskendutud autentse eestvedamisega seonduvates läbiviidud uuringutes pigem erinevate eestvedamise kontseptsioonide võrdlemisele (Pukk 2018; Savi 2016; Vapper 2017). Alas jt (2007: 60) on varasemalt oma juhtumiuuringus leidnud, et Eesti juhtimiskultuuris esineb vaid üksikuid autentse eestvedamisstiili jooni, mis tähendab, et autentse eestvedamise uurimine on käesoleval hetkel aktuaalne. Organisatsioonilise eestvedamise seoseid on Eestis uuritud organisatsioonide tulemuslikkuse (Kivipõld & Vadi 2013), ettevõtte sotsiaalse vastutuse (Kivipõld 2015) ja töörahulolu (Kivipõld & Ahonen 2013) kontekstis.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja seosed autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahel Eesti organisatsioonide X ja Y näitel.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda teaduskirjanduse põhjal ülevaade autentse ja organisatsioonilise eestvedamise eripäradest ja käsitlustest;

2. analüüsida ja tuua esile autentse ning organisatsioonilise eestvedamise võimalikke omavahelisi seoseid;
3. viia läbi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise alane uuring kahes Eesti organisatsioonis;
4. selgitada välja autentse eestvedamise mõju organisatsioonilisele eestvedamisele;
5. selgitada välja autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed;
6. selgitada välja Ettevõtte Y juhtide vahelised erinevused autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja organisatsiooni tulemuslikkuse lõikes.

Uurimistöö läbiviimiseks on autorid kasutanud kolme küsimustikku. Juhtide autentsuse ulatuse mõõtmiseks, on võetud aluseks ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*) küsimustik, mille autoriks on Avolio jt (2007) ning mille kinnitavate faktorite analüüs on tehtud Walumbwa jt (2008) poolt. Uurimistöös kasutatakse aga Kivipõld, Meerits & Akuffo (2019) välja töötatud eestikeelset ALQ küsimustiku edasiarendust. Organisatsioonilise eestvedamise hindamiseks organisatsioonides on kasutatud Kivipõld & Vadi (2010) OLQ (*Organizational Leadership Capability Questionnaire*) välja töötatud metoodikat ja küsimustikku. Antud küsimustik võimaldab uurida organisatsioonilise eestvedamise võimekuse fenomeni ja selle seotust organisatsiooni toimimise erinevate aspektidega. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikus on lisaks ka 6 väidet organisatsiooni tulemuslikkuse<sup>1</sup> (*organizational performance*) ehk organisatsiooni sisemise ja välise efektiivsuse kohta.

Magistritöö teoreetiline osa on jaotatud kolmeks, mille esimeses alapeatükis avatakse autentse eestvedamise olemus, analüüsitakse selle komponente, antakse ülevaade erinevatest teoreetilistest käsitlusviisidest ja arendamise võimalustest ning tuuakse välja argumendid autentse eestvedamise edasiseks uurimiseks. Teises alapeatükis käsitletakse organisatsioonilise eestvedamise kujunemist ja vaadeldakse selle komponente. Kolmandas alapeatükis analüüsitakse autentse ning organisatsioonilise eestvedamise omavahelisi seoseid. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimistöö metoodikat ja valimi moodustamist, antakse ülevaade töö tulemustest ning tuuakse välja uurimistöö järeldused.

---

<sup>1</sup> Käesolevas uurimistöös käsitletakse organisatsiooni tulemuslikkuse all tajutud tulemuslikkust.

Uurimistöö valimisse valiti kahe organisatsiooni juhid ja nende töötajad. Uurimistöö tulemused on olulised organisatsioonidele, andes neile sisendi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise eripäradest ja arenguvõimalustest ning autentse ja organisatsioonilise eestvedamise seostest. Kuna uurimusse ei kaasatud kõiki valitud organisatsioonide töötajaid, siis ei ole võimalik nende põhjal teha lõplikke järeldusi. Tulevikus oleks otstarbekas viia organisatsioonides läbi laialdasemad uuringud, kaasates kõiki organisatsiooni töötajaid.

Tuginedes uuringu raames kasutatud autentse eestvedamise metoodikale rakendatakse sealset terminit enesekontroll (*self-control*) ka sünonüümina terminiga eneseregulatsioon (*self-regulation*). Töö teoreetilises osas on autorid kasutanud terminit eneseregulatsioon, kuid empiirilises osas valdavalt terminit enesekontroll.

Magistritöö autorid tänavad kõiki uurimistöös osalenuid ning uurimistöö juhendajaid, kes olid selle läbiviimisel abiks.

Töoga seotud märksõnad: autentne eestvedamine, tasakaalustatud tegevus, eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv, suhete läbipaistvus, eneseregulatsioon, organisatsioonilise eestvedamise võimekus, väline fookus ja sisene kontekst, organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur, mitteformaalne kommunikatsioon, tsentraliseeritusemäär, kontroll-tagasisidesüsteemid, organisatsiooni tulemuslikkus.

Teaduseriala kood(id) CERCS: S189 Organisatsiooniteadus, S190 Ettevõtete juhtimine.

# 1. AUTENTNE JA ORGANISATSIOONILINE EESTVEDAMINE NING NENDEVAHELISED SEOS

## 1.1. Autentse eestvedamise kontseptsioon

Püsimatu, globaliseeruv ning inforikas ärikeskkond on tõstatanud eestvedamise olulisuse organisatsioonides tähelepanu keskmesse. Organisatsioonide juhtimise keerukus ja sellega seonduvate skandaalide sagenemine on pannud erinevaid teadlasi ja organisatsioone mõtlema enam eestvedamisstiilidele ja nende eripäradele (Avolio & Gardner 2005), arendamaks ajakohasemaid eestvedamise vorme (Cooper *et al.* 2005).

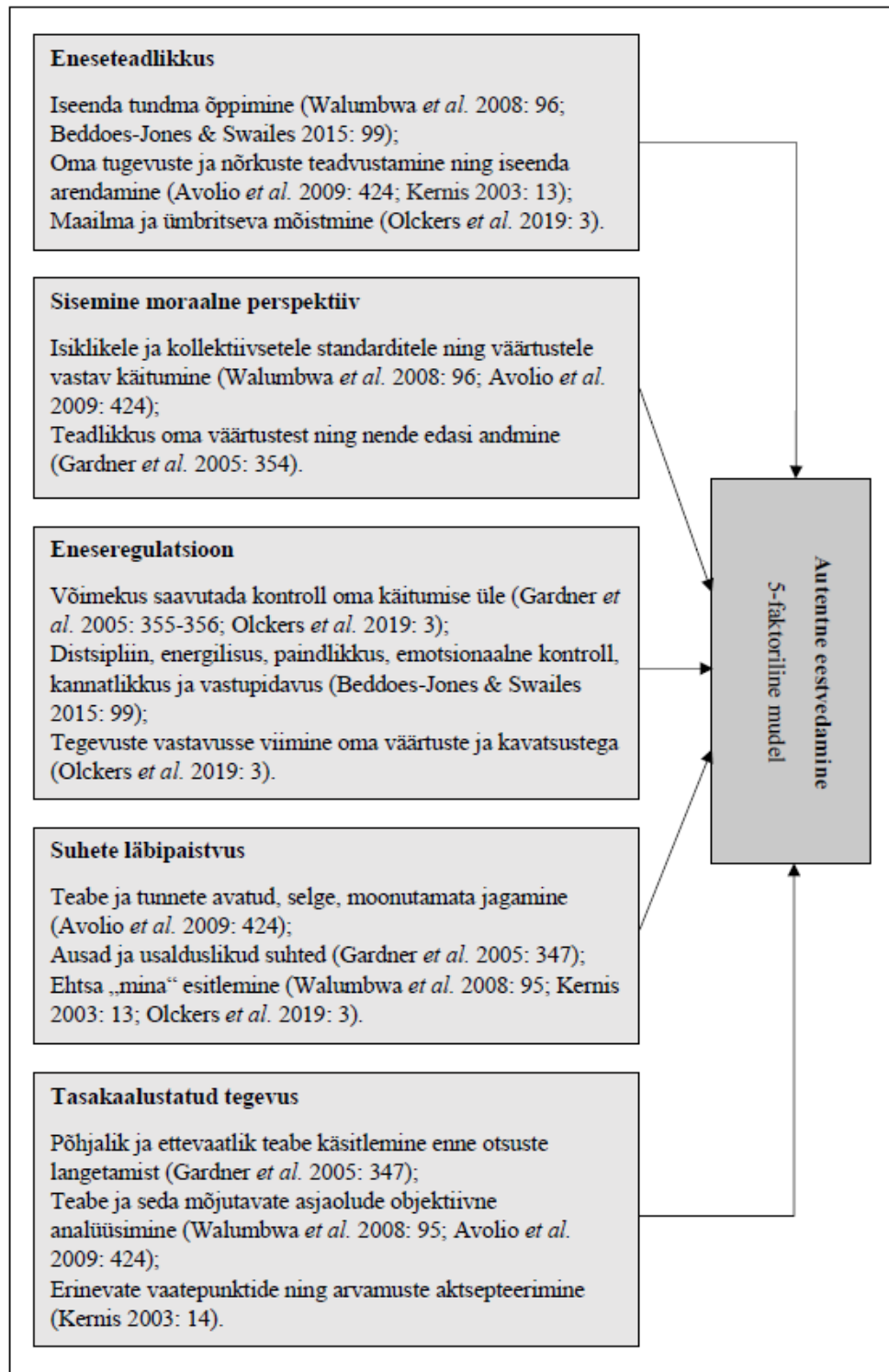
Harvardi ülikooli professor Bill George (2003), on oma praktikas leidnud, et autentsus võimaldab juhtidel tegutseda eesmärgipäraselt, väärtuspõhiselt ning tervikut arvesse võttes, luues sellega pikema eluajaga organisatsioone ning motiveerides töötajaid pakkuma kvaliteetsemat teenindust. Juhtide eetilisus ja suurem avatus võivad soodustada sotsiaalse vastutuse ja keskkonnahoiu alaste aspektide osakaalu kasvu organisatsioonides ning aidata kaasa avalikkuse usalduse loomisele (Van Droffelaar & Jacobs 2018: 8). Eelnevat kinnitavad ka autentse eestvedamise kontseptsiooni põhiliste eestvedajate seisukohad (Avolio & Gardner 2005; Cooper *et al.* 2005; Gardner *et al.* 2011; Walumbwa *et al.* 2008), kus autentne eestvedamisstiil pakub enim toetavat raamistikku dunaamilises keskkonnas toimetulekuks, aidates kaasa organisatsioonide jätkusuutlikkusele ja tulemuslikkusele.

Autentse eestvedamise kujunemise algus ulatub hilistesse 90ndatesse, kui reageeriti eeskätt maailma ootamatutele arengutele ja väljakutsetele, seati kahtluse alla varasemaid eestvedamisstiile ning tõsteti organisatsioonides esile eetilistust (May *et al.* 2003: 247). Autentne eestvedamisstiil on tekkinud erinevatele kontseptsioonidele tuginedes (Avolio & Gardner 2005; Ilies *et al.* 2005), arenedes peaaesjalikult välja nelja-faktoriliseks mudeliks (Walumbwa *et al.* 2008).



Autentset eestvedamist on defineeritud kui käitumismustrit, mis edendab nii positiivseid psühholoogilisi võimeid, enesearengut kui ka eetilist õhkkonda läbi järgnevate komponentide: mil määral ollakse teadlik oma mõjudest kellegi suhtes ning mõistetakse oma tugevusi ja nõrkusi (eneseteadlikkus - *self-awareness*), oma väärtustele vastavat eetilist käitumist (sisemine moraal - *internalized moral perspective*), tõelise mina näitamist (suhete läbipaistvus - *relational transparency*) ning asjakohase teabe analüüsimist, teiste arvamuste kuulamist ja nende tasakaalustamist erapooletute otsuste langetamiseks (tasakaalustatud tegevus - *balanced processing*) (Walumbwa *et al.* 2008: 94; Mehmood *et al.* 2019: 202).

Käesolevas töös on juhitud Akuffo & Kivipõllu (2019) viie-faktorilisest mudelist (vt joonis 1.), kus täiendava komponendina on kaasatud eneseregulatsioon (*self-regulation*) (Beddoes-Jones & Swailes 2015: 99), mida on kirjeldatud järgmiste omaduste põhjal: distsipliin, energilisus, paindlikkus, emotsionaalne kontroll, kannatlikkus ja vastupidavus. Eneseregulatsiooni on märgitud Avolio & Gardner'i (2005: 325) poolt autentse eestvedamise kujunemist soodustava tegurina, võimaldades juhtidel viia oma tegevused vastavusse nende endi väärtuste ja kavatsustega, muutes sellega töötajatele tegevused selgemaks ja arusaadavamaks.



**Joonis 1.** Autentse eestvedamise komponendid (5-faktoriline mudel)

Allikas: (Avolio *et al.* 2009: 424; Beddoes-Jones & Swailes 2015: 99; Gardner *et al.* 2005: 347-356; Kernis 2003: 13-14; Olckers *et al.* 2019: 3; Walumbwa *et al.* 2008: 95-96; Akuffo & Kivipõld 2019); autorite koostatud.

Avolio jt (2018: 406–407) on märkinud, et põhinedes nelja-faktorilisele teooriale eristuvad komponendid üksteisest, millest tulenevalt on kohane käsitleda autentset eestvedamist mitmefaktorilise kontseptsioonina, kuid eksisteerib ka autentse juhtimise süstseemne käsitlus, mille alusel on võimalik komponente vaadelda ühtse mudelina. Antud teooriat toetavad ühtlasi ka mitmed teised autorid (Liang 2017; Levesque-Cote *et al.* 2018). Samas on Avolio jt (2018: 408) täiendavalt lisanud, et autentse eestvedamise nelja komponendi kasutamine baasteooriana on igati õigustatud, esindades sealjuures suuremat konstruktsiooni sügavust autentse juhi väljaselgitamisel (Bagozzi & Edwards 1998: 76-83). Braun & Nieberle (2017: 780-783) ning Qu jt (2019: 1029) on toonud välja, et vastavad komponendid võimaldavad autentsel eestvedamisel funktsioneerida sotsiaalsete suhete toena nii individuaalsel kui ka grupi tasandil, olles aluseks organisatsiooni terviklikule toimimisele ja oluliste sidusrühmade arengule (Avolio *et al.* 2004: 802).

Edasistes alalõikudes selgitavad autorid erinevate teadlaste arvamustele põhinedes autentse eestvedamise komponente. Esmalt vaadeldakse eneseteadlikkuse, sisemise moraalse perspektiivi ja eneseregulatsiooni komponenti ning seejärel lõpetatakse tasakaalustatud info töötlemise ja suhete läbipaistvuse komponendi lahti mõtestamisega.

Autentse eestvedamise rakendamine nõuab juhilt pühendumist pidevaks enesearenguks ning oma täieliku potentsiaali realiseerimiseks (Saeed & Ali 2019: 172; Luu 2020: 92), mida toetab läbipaistev, usalduslik, kaasav ja hooliv organisatsiooniline keskkond (Alok 2014: 269-271). Eneseteadlikkust loetakse esmatähtsaks enesekontseptsiooni mõistmisel ja oma “tõelise mina” tundma õppimisel (Chaudhary & Panda 2018: 2074; Avolio *et al.* 2004: 806–807; Govern & Marsch 2001: 367), soodustades selleks vastava teabe saamist; arusaamist, mõistmist, et tulla toime juhtimise ülesannetega (Warszewska-Makuch *et al.* 2015: 129-131). Autentsed juhid on teadlikud oma võimetest, tunnevad ära oma puudused ning näevad vaeva nende kõrvaldamiseks (Hassan & Ahmed 2011: 168). Autentsed juhid on pühendunud iseenda arendamisele.

Eetiliste dilemmaide lahendamisel ning moraalsete otsuste vastuvõtmisel toetuvad autentsed juhid enda moraalsele võimekusele ja järjekindlusele (Maximo *et al.* 2019: 3), mistõttu on autentseid juhte peetud headeks läbipaistvate otsuste tegijateks (Avolio & Gardner 2005: 326). Sisemist moraalsset perspektiivi on määratletud (Oh *et al.*

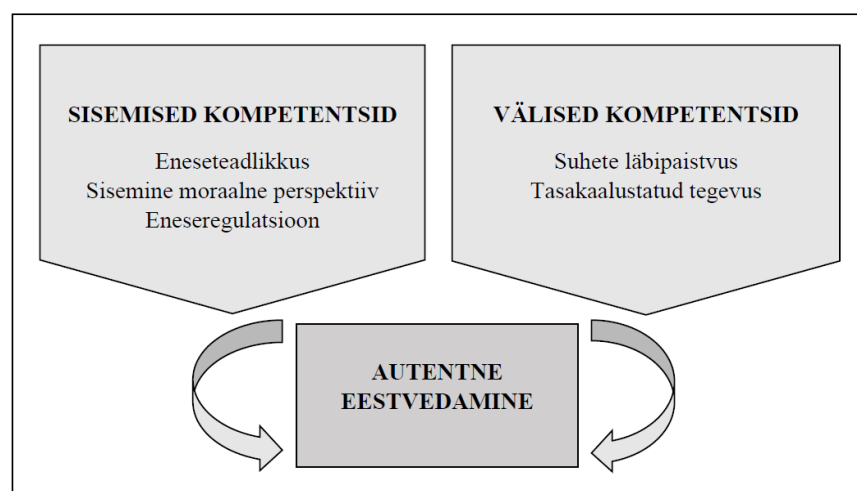
2018: 278; Crawford *et al.* 2020: 125) kui pühendumist individuaalsetele eetilistele tõekspidamistele ning valmisolekule kaasata lisaks oma isiklikele huvidele ka kollektiivi huve. Autentsed juhid tegutsevad oma väärtustest lähtuvalt, luues sellega oma töötajates usaldusväärust, edendades suhete läbipaistvust ja austust ning julgustades töötajaid nägema asju erinevates perspektiivides (Leroy *et al.* 2015: 1683). Autentsed juhid kannavad selliselt neid samu väärtusi edasi ka oma töötajatele (Adil & Kamal 2018: 250; Chen *et al.* 2018: 120).

Autentne eestvedamine põhineb juhtide eetilisel käitumisel (Walumbwa *et al.* 2008), mis pärineb peaaegselt juhtide väärtuspõhisest eneseregulatsioonist (Knoll *et al.* 2016: 66). Eneseregulatsioon väljendab, mil määral on juhid teadlikud oma “tõelisest minast” (Dietl & Reb 2019: 3) ehk kas nad teadvustavad enda tõelist olemust, omavad võimet enda üle kontrolli saavutada ja omavad valmisolekut käituda eetiliselt (Bazerman & Gino 2012: 91). Ennast väärtustavad juhid näitavad positiivset eeskuju ka oma töötajatele (Shahid & Muchiri 2019: 504), suurendades seeläbi meeskonnas ühtsust. Kiersch & Byrne (2015: 294) on täheldanud, et kui töötajad tajuvad oma juhte autentsena, tunnevad nad end juhtide kõrval turvalisemalt (Sarkar 2019: 521) ning soov organisatsioonist lahkuda väheneb ja kuuluvustunne suureneb (Olckers *et al.* 2019: 11).

Autentne eestvedamine keskendub juhi ja töötaja vahelisele autentse suhte kujunemisele, mida iseloomustab ausus, usaldus, avatus, lugupidamine ja vastastikune mõistmine (Agote *et al.* 2015: 42; Gill & Caza 2018: 546; Sarkar 2019: 521). Teisisõnu avaldub suhete läbipaistvus läbi selge ja moonutamata informatsiooni ning tunnete jagamise (Avolio *et al.* 2009: 424; Avolio *et al.* 2004: 807-810), mida on varasemalt märgitud juhi ja töötaja vahelises suhtes olulise puudusena (Ibarra 2015: 56). Autentsed juhid püüavad anda oma töötajatele ausat tagasisidet, omades võimet toetada töötajate arengut ning mõjutada tulemuslikkust (Leroy *et al.* 2015: 1683-1684). Autentsed juhid inspireerivad töötajaid parandama oma töösooritust ning ületama töötajatele seatud ootusi (Olckers *et al.* 2019: 4). Autentseid juhte peetakse läbipaistvaks ja autentseks ning töötajad on valmis kuulama nende ideid (Neider & Schriesheim 2011: 1149) - selline avatus ja ehe käitumine soodustab töötajaid usaldama juhivoolseid ettepanekuid ja kavatsusi (Ilies *et al.* 2005: 382-384).

Tasakaalustatud tegevus pärineb Kernis'e (2003: 14) erapooletuse kontseptsioonist, mida vaadeldi isiku enda perspektiivist lähtudes. Crawford jt. (2020: 123) on defineerinud tasakaalustatud tegevust kui kalduvust hinnata kogu asjakohast saadaolevat teavet ning seda mõjutavaid asjaolusid eetiliste, läbipaistvate ning kollektiivile kasulike otsustusprotsesside läbiviimise eesmärgil ning seda kõike eelarvamusteta (Leroy *et al.* 2015: 1679). Tasakaalustatud tegevuse kaudu ei moonutata teiste arvamusi ega rakendada enese kaitsemehhanisme (Sarkar 2019: 521), vaid soovitakse mõtestada erinevaid vaatepunkte ning arvamusi (Kernis 2003: 14), julgustades hoidma avatud meelt.

Akuffo & Kivipõld (2019) on autentse eestvedamise mudelis vaadelnud selle komponente pädevuste perspektiivist lähtuvalt, kus sisemisteks kompetentsideks loetakse eneseteadlikkust, sisemist moraalset perspektiivi ja eneseregulatsiooni ning välisteks kompetentsideks suhete läbipaistvust ja tasakaalustatud tegevust (vt joonis 2.). Sisemisi kompetentse defineeritakse kui juhi võimet olla teadlik oma tugevustest ja nõrkustest, reguleerida oma emotsioone ning teha otsuseid, mis põhinevad moraalsusel ja eetilisusel (*ibid.*). Välimisi kompetentse iseloomustatakse kui juhi oskust suhelda kolleegidega objektiivsel ning ausal viisil neile kahju tegemata (*ibid.*). Antud mudeli põhjal jõudsid Akuffo & Kivipõld (2019) järeldusele, et kui juhid jagavad informatsiooni avatult ning arvestavad nii organisatsioonisiseste kui -väliste gruppidega, peavad nad leidma püsivat tuge organisatsioonisisestelt liikmetelt. Seega on autentse eestvedamise komponendid omavahel seotud, mistõttu on autentse eestvedamise arendamisel oluline kaasata selle kõiki faktoreid.



**Joonis 2.** Autentse eestvedamise komponentide klassifitseerimine (5-faktoriline mudel)  
Allikas: (Akuffo & Kivipõld 2019).

Järgnevalt on toodud erinevate autorite poolt näiteid autentsuse väljendumisest töökeskkonnas ning tuvastatud tegureid, mis võivad autentsuse väljendumist soodustada või piirata. Samuti on antud lühike ülevaade autentse eestvedamise käsitlusest juhi ja töötaja vaheliste suhete kontekstis.

Shen & Kim'i (2012: 374-375) hinnangul kogeivad töötajad organisatsioonis autentset käitumist peamiselt juhtimispõhimõtete kaudu, mida iseloomustab läbipaistvus, usaldusvärsus ja järjepidevus. Näiteks kalduvad töötajad järgima organisatsiooni eetikakoodeksit tingimusel, kui selle koostamisel on kogu töötajaskonda arvesse võetud (Palanski & Yammarino 2009: 410-412), mille läbi paraneb kehtestatud normide järgmine ning organisatsiooni tervikliku potentsiaali realiseerumine. Autentsed juhid annavad töötajatele ausat ja konstruktiivset tagasisidet, sisendades neile enesekindlust, mis võimaldab töötajatel saavutada seatud eesmärgid (Rego *et al.* 2012: 432). Autentsed juhid on avatud töötajate vaadetele ning arvamustele erinevate situatsioonidega toime tulemisel (Rego *et al.* 2014: 202) ning moraalselt sobivate otsuste vastuvõtmisel (Nasab & Afshari 2019: 556). Kui autentse juhi väärtushinnangute süsteem ning seatud eesmärgid sarnanevad töö kontekstis eksisteeriva väärtuste süsteemiga, soodustab see autentse käitumise avaldumist ka edaspidiselt (Gardner *et al.* 2005: 353). Teisest küljest aga omanditunde puudumine tööülesannete suhtes, ranged reeglid ja regulatsioonid ning teised väljakutsed pärsivad juhtide valmisolekut käituda autentsele eestvedamisele kohaselt, mõjutades sellega töötajate psühholoogilist turvalisust, usaldust ja kaasamist (Maximo *et al.* 2019: 10). Seega täidavad autentsed juhid organisatsioonides olulist rolli kujundamaks organisatsioonis harmooniat ning tasakaalu selle kõigi liikmete vahel.

Autentset eestvedamist on käsitletud nii kihiti kui ka hierarhiapõhiselt, kas juhi ja töötaja vahelises suhtes või juhtide osadusena gruppides ja organisatsioonides (Learmonth & Morrell 2017). Autentse eestvedamise liigitamise üle on peetud mitmeid arutelusid (Černe 2014; Guill'n *et al.* 2016) - kas tegemist on pigem töötajakeskse või juhikeskse eestvedamisstiiliga? Kui üldiselt puudutatakse eestvedamises nii juhi, töötaja, eestvedamise kui ka allumise mõisteid (Liu 2017; Crawford *et al.* 2018), siis autentse eestvedamise käsitlemisel on pigem keskendutud juhi ja eestvedamise komponendile (Crawford *et al.* 2020). Näiteks Kabalo (2017) juhi-töötaja vahelise suhte mudelile toetudes, lähtub autentne eestvedamine autentse liidri vaatevinklist juhi ja töötaja ülalt

alla suunatud protsessile (autentne eestvedamine) ning vastupidi autentse töötaja vaatest alt ülesse suunatud mõjutamisprotsessile (autentne järgimine). Autentset järgimist on puudutatud juba varasemas kirjanduses (Avolio *et al.* 2004; Gardner *et al.* 2005; De Zilwa 2016), kus selle olulisus on toodud selgelt välja autentse eestvedamise avaldumise põhjusena, st töötajad kalduvad järgima oma juhte.

Ford & Harding (2018: 20) ning James jt (2019: 622) on toonud esile, et eestvedamisteooriad on liigselt tsentraliseeritud töötajate üle kontrolli saavutamisele, võimu rakendamise kaudu. Qu jt (2019: 1032) on väitnud, et autentset juhitud, kes ihaldavad võimu, rikkust ja staatust, võivad mõjutada töötajaid negatiivses võtmes, eeskätt nende tulemuslikkuses - neil on oht sattuda ebaeetilise käitumise keskmesse juhtudel, kui neil on vaja rakendada oma võimu töötajate üle, näiteks kui juhid tunnevad end töötajate poolt proovile panduna või ähvardatuna. Teisalt läheb see vastuollu Anderson jt (2015: 586-587) seisukohaga, kus soov kõrgema staatuse järele viitab ülemäärasele enesekindlusele, st luuakse avalik kuvand, mis ei tarvitse näidata indiviidi tõelist olemust. Autorite arvates ei saa võimu ihaldavaid juhte lugeda autentseteks, kui nad ei lähtu oma otsuste ja valikute tegemisel moraalistest väärtustest ega võta arvesse oma töötajate vaateid ja arvamusi. Guillén jt (2016) on toonud välja, et töötajate poolt tajutav autentsus ei pruugi vastatagi juhtide poolt väljendatud autentsusele, mistõttu võib öelda, et autentse juhi ja töötajate vaheline positivistlik käsitus ei pea alati paika. Hoolimata vastakatele arvamustele on senised autentse eestvedamise uuringud (Clapp-Smith *et al.* 2009) keskendunud jätkuvalt töötajate arendamisele, mis väljendub positiivsuse kasvu ja eneseteostuse kontseptsioonina, kajastudes ennekõike positiivse organisatsioonilise käitumisena.

Autentne eestvedamine on saanud laialdast tähelepanu, kuid sellele vaatamata võib mitmetele allikatele (Iszatt-White & Kempster 2019; Epitropaki *et al.* 2017) tuginedes jõuda seisukohale, kus see ei ole veel täielikult välja arenenud ning hõlmab endas endiselt kriitikat selle mõistmise ning mõõtmise osas. Gardner jt (2011: 1128-1130) on tõdenud, et autentne eestvedamine kui protsess vajab tugevamat teoreetilist aluspõhja ja selle arendamist. Nimelt on nende (*Ibid.*: 1128-1130) sõnul autentse eestvedamise teooriat käsitletud enamasti positivistliku lähenemise kaudu, mille raames on autentse

eestvedamise olemus jäänud seetõttu ühekülgseks, vajades jätkuvalt täiendavaid uuringuid.

## **1.2. Organisatsiooniline eestvedamine ja selle erinevad käsitlused**

Organisatsiooni edukas toimimine on pidevas sõltuvuses nii organisatsiooni välistest kui sisestest teguritest, kuid üha enam teadvustatakse immateriaalse vara ja selle kasutamise olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni immateriaalse vara moodustavad lisaks protsessidele organisatsiooniliikmete oskused ja teadmised, mis on salvestunud organisatsiooni terviklikku struktuuri. Üha enam tõstatub esile erinevaid päevakohaseid küsimusi - kuidas tulla turbulentses keskkonnas edukalt toime suurel hulgal informatsiooni haldamisega, seejuures võttes vastu strateegilisi otsuseid ja viies ellu seatud eesmärged. Juba 20. sajandil tõi inimsuhete juhtimise teooria rajaja M. P. Follett esile gruppidesse koondunud inimeste ühise jõupingutuste ehk meeskonnatöö olulisuse organisatsiooni paremate tulemuste saavutamiseks (Whipps 2014: 408-409). Organisatsioonid mõistavad üha enam koostöövõrgustike olulisust, mis aitavad neil kohaneda kiiresti muutuva keskkonnaga ja juhtida organisatsioone veelgi efektiivsemalt ja tulemuslikumalt.

Varasemates eestvedamise kontseptsioonides on pigem keskendutud individuaalse eestvedamise käsitlustele ehk traditsiooniliselt on eestvedamist käsitletud kui üksikindiviidi käitumist organisatsiooni liikmete tegevuste mõjutamiseks ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Harvey 2002: 36-38; Braynion 2004: 446-448), kuid hilisemates eestvedamise käsitlustes (Marion *et al.* 2016: 242-243) on hakatud järjest enam keskenduma kollektiivsel ehk grupi tasandil eestvedamise uurimisele, sh selle kasulikkusele ja rakendamisele (vt tabel 1.1). Individuaalne eestvedamine on seotud organisatsiooni struktuuriga, kus juhtimine on tsentraliseeritud, otsuste vastuvõtmine toimub ülevalt alla ning vastutus lasub eelkõige juhil (Chin *et al.* 2016: 52).



**Tabel 1.1** Individuaalse ja kollektiivse tasandi eestvedamise eripärad autorite lõikes

Autorid	Kirjeldus
<b>Individuaalne tasand</b>	
Harvey 2002; Braynion 2004; Chin <i>et al.</i> 2016.	Üksikindiviidi käitumine organisatsiooniliikmete mõjutamiseks, vastutus lasub eelkõige juhil.
<b>Kollektiivne tasand</b>	
Marion <i>et al.</i> 2016; Northouse 2010; Gronn 2009; Harris 2008; Zaleznik 2004; Kivipõld 2011.	Töötajate suunamine nende individuaalsetest ja lühiajalistest huvidest kaugemale, kaasates tegevustesse kõiki organisatsiooni liikmeid.
Kivipõld 2011; Ramosaj & Berisha 2014; Katz & Kahn 1978; Holland 2014; Uhl-Bien & Arena 2017.	Kollektiivne võimekuse registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele.

Allikas: (Braynion 2004; Chin *et al.* 2016; Gronn 2009; Harris 2008; Harvey 2002; Holland 2014; Katz & Kahn 1978; Kivipõld 2011; Marion *et al.* 2016; Northouse 2010; Ramosaj & Berisha 2014; Zaleznik 2004; Uhl-Bien & Arena 2017); autorite koostatud.

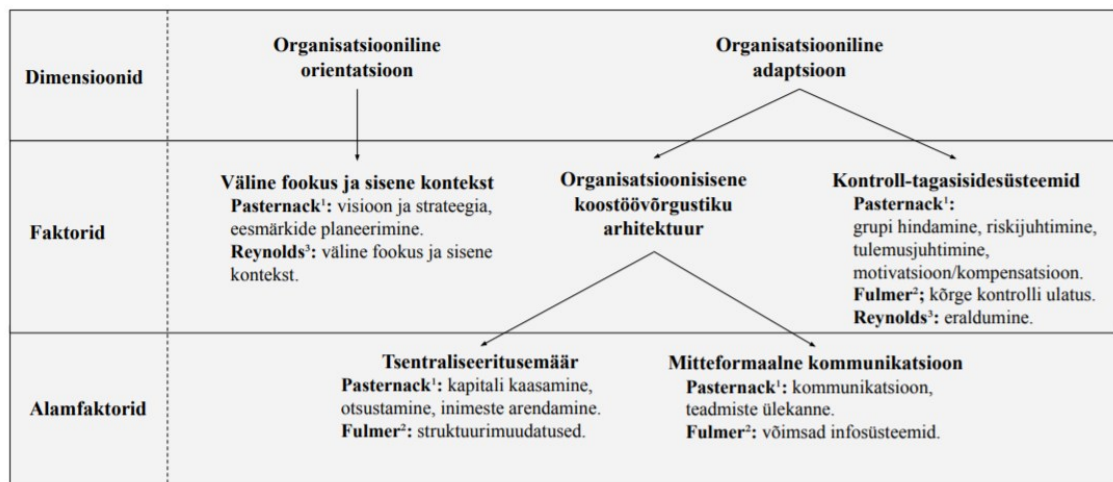
Gronn (2009: 383) ja Harris (2008: 174) toovad eestvedamise puhul esile kollektiivse aspekti, mis aitab suurendada organisatsiooni edukust, kaasates tegevustesse kõiki organisatsiooni liikmeid. Northouse (2010: 3) on eestvedamist defineerinud kui töötajate suunamist nende individuaalsetest ja lühiajalistest huvidest kaugemale, suurendades töötajate vahelist koostööd ja tagades kollektiivi pikaajalisema tulemuslikkuse. Ka Zaleznik (2004) kirjeldab eestvedamist protsessina, mis mõjutab töötajaid nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil käituma selliselt, mis viib neid ühiste eesmärkide saavutamiseni. See-eest on Contractor jt (2012: 995-997) toonud välja riski, mis on seotud eestvedamise rolli täitmisega ühes meeskonnas korraga mitme töötaja poolt, nõudes lisa-fokusseerimist nii organisatsiooni struktuurile kui eestvedamise intensiivsusele ja suunale.

Kollektiivse eestvedamise laiem tasand hõlmab kogu organisatsiooni ehk organisatsiooni kui terviku eestvedamise võimekust (*organizational leadership capability*). Kollektiivse eestvedamise omadused tulenevad traditsioonilisest eestvedamisest, strateegilisest eestvedamisest ja kompleksuse teooriast, mis on integreeritud organisatsioonilise võimekuse kontseptuaalsesse ja tema mõõtmise teoreetilisse raamistikku, defineerides organisatsioonilise eestvedamise kollektiivse võimekusena registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, hoides fookuses organisatsiooni põhieesmärke. (Kivipõld 2011: 176) Kontseptuaalse raamistiku baasteooriad

iseloomustavad organisatsioonilise eestvedamise võimekuse peamised omadusi, moodustades üksteisega seotud dünaamilise protsessi. Seega võrreldes traditsioonilise eestvedamisega, lisandub organisatsioonilise eestvedamise võimekuse puhul lisaks indiviidi ja grupi tasandile ka organisatsiooni kui terviksüsteemi mõõde, kus organisatsiooni tulemuslikkus sõltub kõikide organisatsiooniliikmete panusest ning eestvedamise võimekusest.

Organisatsioon on kompleksne ja dünaamiline süsteem, mis koosneb iseorganiseeruvatest komponentidest, mis avaldavad vastastikmõju. Kompleksusteooria abil on võimalik selgitada, kuidas organiseeruvad süsteemid tulevad toime keerulistes ja kaootilistes olukordades ning kuidas süsteemid kasvavad, kohanevad ja arenevad (Bonnici 2015: 2). Kiiresti muutuv majanduskeskkond sunnib organisatsioone ümberorganiseerima ning selle juhtidel tuleb igapäevaselt tulla toime keeruliste situatsioonide ja probleemidega, mis eeldavad võimekust mõista organisatsiooni kui terviku toimimist ja võimekust hinnata erinevate oskuste ja teadmiste omavahelist sobivust ja paiknevust. Organisatsiooni tulemuslikkus on seotud organisatsiooni unikaalsete ressursside ja kompetentsidega, mis tuginevad organisatsiooni terviksüsteemile ning millede puhul on vajalik pidev muutumine ja arenemine.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmise raamistikku kuuluvad kolm mudelit (vt joonis 3.), millest esimene käsitleb eestvedamist organisatsioonilisel tasandil (Pasternack *et al.* 2001), teine organisatsiooni adaptiivset struktuuri (Fulmer 2000) ning kolmas hajussüsteemi käitumisprintsipe (Reynolds 1987). (Kivipõld & Vadi 2013: 122) Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmise raamistik on konstrueeritud kahedimensioonilise ja kolmefaktorilisena ehk süsteem on terviklikult selgitatav ja hinnatav dimensioonide organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptatsioon ja kolme põhifaktori (väline fookus ja sisene kontekst, organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur, kontroll-tagasisidesüsteemid) abil.



<sup>1</sup>Eestvedamine organisatsioonilisel tasandil (Pasternack *et al.* 2001);

<sup>2</sup>Organisatsiooni adaptiivne struktuur (Fulmer 2000);

<sup>3</sup>Hajussüsteemi käitumisprintsüübid (Reynolds 1987).

**Joonis 3.** Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmise raamistik  
Allikas: (Kivipõld & Vadi 2010: 120-125; Kivipõld 2011: 178-179), autorite koostatud.

Väline fookus ja sisene kontekst (*alignment and cohesion*) koosneb Pasternack jt (2001) järgi visioonist, strateegiast ja eesmärkide planeerimisest ning Reynolds (1987) järgi välisest fookusest ja sisesest kontekstist. Visioon ja strateegia ning eesmärkide planeerimine esindab organisatsiooni strateegilist tegevuskava, millega määratakse organisatsiooni tegevuse suund ja organisatsiooni kui terviku eesmärgid. Väline fookus (*alignment*) ja sisene kontekst (*cohesion*) moodustavad koos strateegilise tegevuskavaga dünaamilise protsessi, hõlmates organisatsiooni erinevaid tasandeid ning keskendudes kesksetele eesmärkidele terves organisatsioonis (Kivipõld & Vadi 2010: 123).

Organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuur (*architecture of internal network*) iseloomustab organisatsiooni võimet töödelda informatsiooni läbi kogu organisatsiooni. Antud põhifaktor jaguneb kaheks alafaktoriks, millest esimene tsentraliseeritusemäär (*extent of centralisation*) esindab formaalset ehk ametlikku suhtlust, mis liigub tavaliselt vastavalt organisatsiooni struktuurile ja paika pandud kommunikatsiooni kanalitele. Kivipõld & Ahonen (2013) järgi koosneb tsentraliseeritusemäär kapitali kaasamisest, otsustamisest ja inimeste arendamisest (Pasternack *et al.* 2001) ning struktuurimuudatustest (Fulmer 2000). Informatsioon ametlikes suhtlusvõrgustikes on tsentraliseeritud, sest otsuste vastuvõtmine toimub organisatsiooni kõrgemal tasandil.

Teine mitteformaalne kommunikatsioon (*informal communication*) esindab interpersonaalset suhtlust, mis ei liigu ametlikke kommunikatsiooni kanaleid pidi vaid nii

ülevalt alla, alt üles, horisontaalselt kui ka diagonaalselt. Mitteformaalne kommunikatsioon koosneb nii kommunikatsioonist ja teadmiste ülekandest (Pasternack *et al.* 2001) kui võimsatest infosüsteemidest (Fulmer 2000) ehk iseloomustab kommunikatsiooni levimist kogu organisatsiooni ulatuses läbi mitteformaalsete suhtlusvõrgustike. Mitteformaalsed suhtlusvõrgustikud on vähem organiseeritud ning informatsiooni liikumine on võrreldes formaalsete suhtlusvõrgustikega kiirem. Kommunikatsioonil on oluline roll usaldusliku keskkonna loomisel, aitades organisatsioonil tuua esile grupiliikmete vahelist iseorganiseerumise võimet, sh defineerida, jagada ning mõista seatud eesmärgid (Friedrich *et al.* 2016: 314).

Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur tervikuna esindab organisatsiooni võimekust töödelda informatsiooni (informatsiooni teadvustamine, edastamine ja tõlgendamine) läbi kogu organisatsiooni eestvedamise protsesside. Kivipõld & Ahonen (2013: 97-98) ja teised uurijad (Cullen *et al.* 2012; Day *et al.* 2014) rõhutavad mitmetasandilisi, dünaamilisi ja kollektiivseid ühendavaid sotsiaalseid protsesse kui eestvedamise arendamise lahutamatu osa, kutsudes ülesse suuremale sotsiaalse võrgustiku kaasamisele kõikidel organisatsiooni tasemetel (Cullen-Lester *et al.* 2017: 130-131). Eestvedamine, mis on võimeline kohanema ja arenema muutuv keskkonnas toimib komplekse adaptiivse süsteemina, mis ühendab endas koostöövõrgustikke ja keskkonnatingimusi (Uhl-Bien & Arena 2017: 11). See-eest juhib Rosenhead (2019: 14) tähelepanu riskile keskenduda komplektsete lähenemiste puhul liigselt süsteemidele ja kontekstile, jättes piisava tähelepanuta grupiliikmete individuaalsed vajadused.

Kontroll-tagasisidesüsteemid (*control-feedback system*) esindavad organisatsioonis eneseregulatsiooni protsesse, olles eestvedamise osaks, mis loovad organisatsioonis iseenesliku organiseerumise üle terve organisatsiooni (Kivipõld & Ahonen (2013: 97-98). Kontroll-tagasisidesüsteemid hõlmab endas kolme erinevat tagasiside regulatsiooni, milledest üks on positiivne ja kaks negatiivset (Kivipõld & Vadi 2010: 125). Neist esimene koosneb grupi hindamisest, riskijuhtimisest, tulemusjuhtimisest ja motivatsioonist/kompensatsioonist (Pasternack *et al.* 2001), olles seotud innovatsiooni ja organisatsiooni muutusi toetavate protsessidega. Negatiivsed tagasiside regulatsioonid esinevad kahel erineval tasandil - individuaalsel ja kollektiivsel. Negatiivseid kontroll-tagasisidesüsteeme on Fulmer (2000) käsitlenud juhtimistasandite alusel (*high span*

*of control*) ning Reynolds (1987) lähtuvalt eraldumise (*separation*) teooriast (Kivipõld & Vadi 2010: 125).

Negatiivsed tagasiside regulatsioonid võimaldavad organisatsioonil säilitada muutuv keskkonnas organisatsiooni eesmärgid ning positiivsed regulatsioonid aitavad kaasa organisatsiooni muutumisele ja innovatsioonile. Friedrich jt (2016: 314) toob esile, et grupiliikmete kaasamine on tulemuslikum komplektsete ja innovatsiooni hõlmavate ülesannete täitmisel, mida on individuaalselt keerulisem täita. Uhl-Bien & Arena (2017: 10) näeb aga tagasiside süsteemide puhul ja korralduste jagamisel organisatsioonides komplekssetes lahendustes riske, mis võivad viia suurema bürokraatiani - organisatsioonid otsivad võimalust teha vähemaga rohkem ning selline lähenemine võib mõjuda negatiivselt organisatsiooni võimekusele reageerida tekkivatele muutustele adaptiivselt.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse moodustavad organisatsiooniliikmete organisatsiooni terviksüsteemi salvestunud oskused ja teadmised. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on dünaamiline protsess kõigi organisatsiooni liikmete ja tasandite vahel, mille eesmärgiks on organisatsiooni strateegia elluviimine ja eesmärkide saavutamine organisatsiooni sotsiaalse võrgustiku kaudu. Organisatsioonis on erinevate probleemide lahendamiseks vaja mitmekülgseid oskusi ja teadmisi, mistõttu on töötajate vaheline adapteerumise ja iseorganiseerumise võimekus oluline ja vajalik. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus ei hõlma ainult organisatsiooni juhte vaid kõiki organisatsiooni liikmeid.

### 1.3. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise omavahelised seosed

Selleks, et organisatsioonid oleksid tänapäeval võimelised arenema ning tulema toime ärikeskkonnas esinevate muutustega, võiksid organisatsioonide juhid kaaluda autentse eestvedamise omaksvõttu. Autentne eestvedamine omab eelduseid edendada kaasavat, paindlikku ja innovaatilist töökeskkonda. Autentsust on defineeritud, kui võimet tunda oma tõelist mina, käituda vastavalt oma uskumustele ja väärtustele, mis avaldub läbi eestvedamise nii juhtimises kui ka organisatsioonis laiemalt (Wassenaar *et al.* 2015: 131). Autentset eestvedamist on valdavalt vaadeldud individikeskselt (Ladkin & Taylor 2010: 72), kuid Gill & Caza (2018: 538) on täheldanud, et autentne eestvedamine loob eeldused samuti kollektiivseks eestvedamiseks, kuigi kollektiivse eestvedamise tekkimise protsessi ega nähtust ennast ei ole vastavas teoorias käsitletud.

Mitmed autorid (Hassan & Ahmed 2011: 164; Nyberg & Sveningsson 2014: 452) on jõudnud järeldusele, et autentsus väljendub organisatsioonis pideva protsessina, millesse on kaasatud kogu organisatsiooni töötajad ning mille tulemusena suureneb mõtestatud töö ja eetiline käitumine. Ka Bandura jt (2019: 2) toovad välja, et autentsed juhid on suutelised kaasama tegevustesse kõiki oma töötajaid, tõstmaks meeskonna ning organisatsiooni tulemuslikkust. Nimelt on autentsel juhtidel oskused, et kohendada töötajate erinevaid jooni ja andeid ühtseks kõrge töövõimega meeskonnaks (Gardner *et al.* 2011: 1140-1141). Autentsele eestvedamisele omasele kvaliteetsete ning usaldusel põhinevate töösuhete loomine on aluseks meeskonnasisesele sidususele (Bandura *et al.* 2019: 2). Seega võib arvata, et autentsel eestvedamisel on mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele. Vastavate eestvedamisstiilide koosmõju on senimaani vähe uuritud, käsitledes vaid üksikuid teemasid, muutes autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse detailsema käsitlemise asjakohaseks.

Autentsus põhineb individipõhistel väärtustel, eesmärkidel ning ideedel (Gonzalez & Chakraborty 2013: 9), kuid organisatsiooniliikmete enesekontseptsioon sõltub suuresti nende samastumisest organisatsiooniga - kollektiivse üksusega ning suhtest juhiga (Ashforth *et al.* 2008: 332). Tuginedes Reicher'i ja tema kolleegide (2005: 560) seisukohale, on juhi peamiseks eesmärgiks määratleda oma töötajate sotsiaalne identiteet, läbi mille on nad võimelised kujundama meeskonnaliikmete mõtteviise, väärtuseid ja

eesmärke. Autentse eestvedamise perspektiivist lähtudes on grupi või meeskonnaga samastumine saavutatav eetiliste ning läbipaistvate käitumisviiside arendamise kaudu (Garcia-Guiu *et al.* 2015: 71). Töötajad on motiveeritumad käituma autentsel viisil, kui nende kuuluvus organisatsioonis aitab saavutada neil isiklikke eesmärke (Cooper & Thatcher 2010: 534) ehk suudetakse samastuda organisatsiooniga ning arvestada teiste töötajate arvamustega.

Juhid kuuluvad organisatsioonis enam kui ühte gruppi, mis tähendab organisatsiooni kui tervikusse kuulumist kui ka seismist erinevate osapoolte huvide eest. Kriitiliste ja valikuid nõudvate situatsioonide esinemisel võivad aga organisatsiooni ning meeskonna huvid minna vastuollu (Audi & Murphy 2006: 15), mistõttu tuleb juhtidel võtta arvesse mõlemate osapoolte huve, vältides samal ajal rollikonflikti. Kui juht suunab oma tähelepanu vaid ühele grupile, pärsib see teiste gruppide eesmärkide täitmist (Monzani *et al.* 2019: 3) ning organisatsiooni ühtset toimimist. Steffens jt (2016: 740) leitu põhjal nähakse juhte autentsena, kui nad tuginevad isiklike huvide, sealhulgas tõelise mina, näitamise asemel kollektiivsetele huvidele ehk jäädakse truuks grupi ja/või organisatsiooni identiteedile. Kui juhid on valmis seisma kollektiivsete huvide eest ja samastuma oma töötajatega, on ka töötajad altimad neid järgima (Kraus *et al.* 2012: 165). Seega peaksid autentsed juhid olema võimelised eestvedama kogu organisatsiooni, võttes arvesse kõikide töötajate huve.

Organisatsiooni arengus on tähtsal kohal meeskonnaliikmete või gruppide vaheline koostöö ning ühine õppimine. Organisatsiooni tasandil väljendub see organisatsioonisisestes infosüsteemides (info jagamine ning kogumine), kaasamises (visiooni ja eesmärkide loomine ning elluviimine), süsteemide vahelistes ühendustes (seotus väliskeskkonnaga – teabe jagamine) ning strateegilises juhtimises (õppimise edendamine ja toetamine) (Milić *et al.* 2017: 15-16). Gardner jt (2005: 367) on jõudnud järeldusele, et õppivat ja arenevat organisatsiooni saavad eestvedada vaid autentsed juhid, kes on suutelised looma ning säilitama organisatsioonile sobivat õhkkonda – tagades juurdepääsu teabele, ressurssidele ja toele ning võimaluse kõigil õppida ja areneda. Autentsed juhid loovad ja arendavad teadlikult läbipaistvaid suhteid, soodustades avatud teadmiste ning info vahetuse levikut (May *et al.* 2003: 253-254; Gardner *et al.* 2005: 367),

läbi mille suureneb organisatsioonis vastastikune koostöö, meeskonnatöö ja tulemuslik õppimine (Walumbwa *et al.* 2008: 104).

Väline fookus (joondumine - *alignment*) ja sisene kontekst (kohesiivsus - *cohesion*) määratlevad organisatsioonilise eestvedamise võimekuse karakteristikuna organisatsiooni ning strateegia elluviimise suuna, avaldades protsessidena kõigil organisatsiooni tasanditel (Ahonen & Kivipõld 2013: 97-98). Juhid on organisatsiooni väärtuste kandjad ning ühtlasi vastutavad selle eest, et töötajad nendest väärtustest oma töös juhinduksid ja kannaksid neid edasi sidusrühmadele, peegeldades sellega organisatsiooni olemust (Gonzalez & Chakraborty 2013: 10). Autentset eestvedamist iseloomustab võimalus igal organisatsiooniliikmel väljendada oma seisukohti ning võtta vastu moraalsetel väärtustel põhinevaid otsuseid (Nasab & Afshari 2019: 556), viies need omavahel vastavusse, läbi mille jõutakse tugeva ja jagatud identiteedini (Gardner *et al.* 2005: 352).

Autentse eestvedamise teooria kohaselt (Avolio *et al.* 2004; Gardner *et al.* 2011) on juhid autentsed, kui nende tegevus on kooskõlas nende isiklike väärtuste ja veendumustega. Juhi väärtused ja tõekspidamised on seotud ka töötajate ning juhitava organisatsiooni visiooni ja missiooniga, mistõttu võib autentne juht olla tõene nii iseenda kui ka laiemate organisatsiooniliste väärtuste suhtes. Ryan & Deci (2001: 159) on seisukohal, et kui organisatsioonide juhid teavad oma tegelikke väärtusi, uskumusi ja tugevusi ning tegutsevad nendele vastavalt, sealhulgas andes neid väärtusi edasi ka organisatsiooni liikmetele, suureneb töötajate seas rahulolu ning paraneb tulemuslikkus.

Autentseid juhte on üldiselt seostatud protsessidega, mis aitavad organisatsioonides viia läbi muutuseid. Autentsed juhid on eeskujuks organisatsioonis positiivse töökeskkonna arendamisel, tagades seeläbi meeskondades ühtsuse ja grupi identiteedi (Nielsen 2013: 129; Lopez *et al.* 2015: 62). Kohesiivsust peetakse eestvedamises üheks olulisemaks teguriks, näitamaks mil määral on meeskonna või grupi liikmed ühtsed ja motiveeritud, et saavutada kollektiivseid eesmärke (Nielsen 2013: 128) aidates sealhulgas tõsta organisatsiooni tulemuslikkust (Lopez *et al.* 2015: 63). Garcia-Guiu jt (2015: 72) on toonud välja, et juhid, kes arendavad autentset eestvedamist, edendavad sealhulgas ka kohesiivsust ning läbi selle töötajate või grupi kõrgemat tulemuslikkust (Lopez *et al.* 2015: 63). Juhid, kes jagavad oma töötajatega informatsiooni, langetavad eetilisi otsuseid



ning suurendavad organisatsioonis õiglust, loovad paremaid eeldusi tugevatele töötajate vahelistele sidemetele, mis väljenduvad omakorda töötajate igapäevatöös, tõstes sellega ühtekuuluvust. Seega on tähtis, et autentse eestvedamise omadused koos grupi kohesiivsusega peegelduksid ka organisatsiooni koodeksis ja põhimõtetes, millest lähtuvalt terve organisatsioon toimib. (Garcia-Guiu *et al.* 2015: 72)

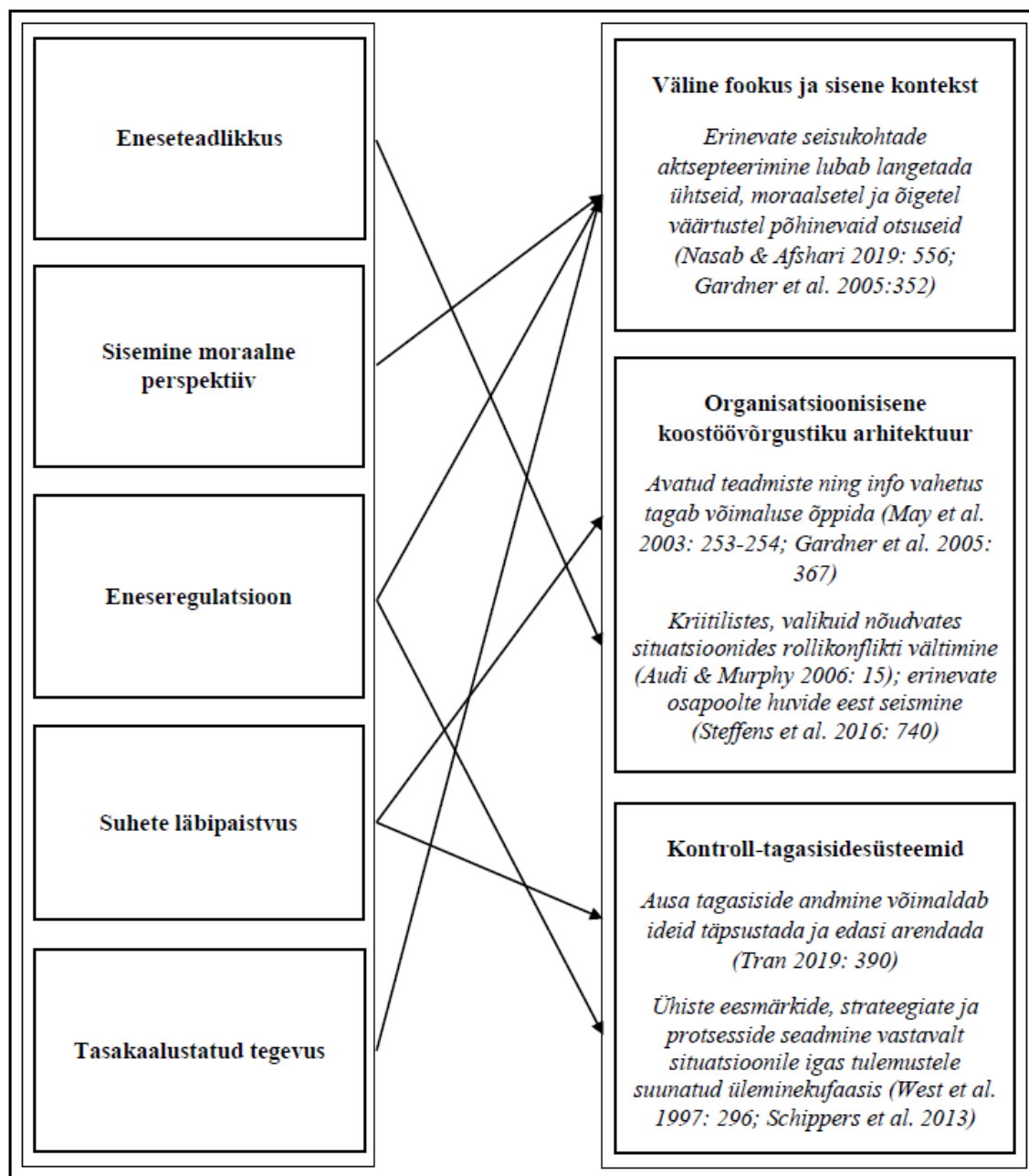
Autentses eestvedamises põhinevad töötajate vahelised suhted diskussioonidel, mis on vastavuses organisatsiooni eesmärkidega ning nende edendamisega. Suhtel põhinevaid diskussioone iseloomustab analüüsitud ja objektiivne infoväli ning jagatud teabe läbipaistvus, mis tuginevad meeskonna tõelistel väärtustel ning meeskonna tugevustel ja nõrkustel (Lyubovnikova *et al.* 2017: 61). Meeskonnatöö tulemuslikkus sõltub sellest, mil määral arutlevad meeskonnaliikmed üksteisega avatult ning seavad ühiseid eesmärke, strateegiaid (nt otsuste koostamine ja vastuvõtmine) ja protsesse, kohandades neid käesolevate või eeldatavate situatsioonidega (West *et al.* 1997: 296). Tegu on eneseregulatsioonil põhineva protsessiga, kus meeskonnaliikmed suhtlevad teineteisega igas tulemustele suunatud üleminekufaasis (Schippers *et al.* 2013), mis seisnevad seniste tulemuste hindamises ning nendest lähtuvate tulevaste tegevuste planeerimises, täitmaks jagatud eesmärke (Lyubovnikova *et al.* 2017: 61).

Meeskonnana töötades on üheks igapäevaseks nähtuseks otsuste vastuvõtmine ja langetamine. Strateegiliste ning taktikaliste otsuste efektiivne langetamine eeldab kõigilt organisatsiooniliikmetelt ühiste ressurssidega arvestamist, mis on omakorda suunatud nii individuaalsete kui kollektiivsete eesmärkide saavutamisele (DeShon *et al.* 2004: 1035). Individuaalsel tasandil on eesmärkide seadmine ning meeskonna tulemuslikkuse tagasisidestamine kaks kõige tõhusamat viisi, parandamaks ühiste ülesannete täitmist ja suurendamaks sobivaid tingimusi järjepidevaks arenguks ja õppimiseks (Milić *et al.* 2017: 32). Autentsed juhid hindavad suhete läbipaistvust, mis võimaldab neil jagada informatsiooni avatult ja tõeselt, ilma manipulatsioonideta (Gill & Caza 2018: 546).

Autentsed juhid on võimelised analüüsima ja hindama infot tasakaalustatult (Crawford 2020: 123) ning andma ausat tagasisidet oma töötajatele, aitamaks neil täpsustada ja edasi arendada tekkinud mõtteid ja ideid (Tran 2019: 390). Läbipaistev kommunikatsioon aitab töötajatel tunda end kaasatuna, olla osa organisatsioonist ning täita seatud eesmärke

tulemuslikult (Jiang & Luo 2018: 152). Tagasisidel on oluline roll tulemuslikkuse saavutamisel (Paetzl *et al.* 2019: 488), nõudes meeskonna liikmetelt oskust tulla toime nii individuaalsete kui ka meeskonnasiseste eesmärkidega (DeShon *et al.* 2004: 1037). Regulaatiivsed protsessid, nagu näiteks kollektiivsete eesmärkide täitmise hindamine (Rapp *et al.* 2014) ja nende eesmärkide suuna planeerimine (Bunderson & Sutcliffe 2003) on meeskonnas mitmetasandilised.

Kontroll-tagasisidesüsteemid, mis põhinevad otsuste langetamisel nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil tasakaalustatud ja analüüsitud informatsioonile, loovad paremaid eeldusi pühendunud meeskonna kujundamiseks ning tulemuslikkuse saavutamiseks, andes sellega organisatsioonile olulise konkurentsieelise. Kuid see toimib vaid juhul, kui juhi sõnad ning teod on omavahelises vastavuses ning kui vastuvõetud otsused tuginevad sisemistel moraalsetele väärtusele - otsuste langetamisel ollakse meeskonnasiseselt avatud oma arvamuste väljendamisele, aktsepteerides ka enamuse seisukohast erinevaid seisukohti; eksisteerib läbipaistev meeskonnaliikmete vaheline suhtlus (Nasab & Afshari 2019: 556). Teisisõnu, kui meeskonnas suheldakse üksteisega avatult, antakse järjepidevalt tagasisidet ning hinnatakse kõigi osapoolte argumente probleemide lahendamisel, tagab see autentsed ja tervet organisatsiooni hõlmavad otsused, mis lähtuvad kõikide organisatsiooniliikmete panusest.



**Joonis 4.** Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise seosed.

Allikas: (Audi & Murphy 2006: 15; Gardner et al. 2005: 352-367; May et al. 2003: 253-254; Nasab & Afshari 2019: 556; Schippers et al. 2013; Steffens et al. 2016: 740; Tran 2019: 390; West et al. 1997: 296), autorite koostatud.

Kokkuvõttes on võimalik autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse koostöömise abil saavutada organisatsioonides soovitud tulemusi nii individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil. Autentsed käitumisviisid toetavad organisatsioonides läbipaistva kommunikatsioonisüsteemi loomist (Jiang & Luo 2018: 152), mis lubab töötajatel mõista nende töö sisu ning täiustada oma teadmisi ja võimekusi, tõstmaks töö

efektiivsust ja tulemuslikkust (Sommer & Kulkarni 2012: 178). Lisaks võimaldavad autentsed käitumisviisid langetada eetilistest ja moraalistest väärtustest lähtuvaid otsuseid, mis teenivad kõikide organisatsiooni liikmete huve (Oh *et al.* 2018: 278), läbi mille suureneb organisatsioonides koostöövõime ning on tagatud ühtsus. Seega on alust järeldada, et autentne eestvedamine võib anda sisendi organisatsioonilise võimekuse eestvedamise arendamisele.

## **2. AUTENTSE EESTVEDAMISE JA ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE VAHELISED SEOSSED EESTI ORGANISATSIOONIDES X JA Y**

### **2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vaheliste seoste uurimiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring kahe Eesti organisatsiooni andmetel. Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse valimi kujunemist, uuringu läbiviimise etappe ja tegevusi ning antakse ülevaade magistritöö uurimismetoodikast.

Uurimistöö valimi moodustasid Ettevõtte X ja Ettevõtte Y allüksuste juhid ja nende töötajad. Valimi valikul lähtuti heterogeensuse põhimõttest, tagamaks uuritava üldkogumi mitmekesisus. Ettevõtte X tegutseb pangandussektoris ning Ettevõtte Y tööstussektoris.<sup>2</sup> Valimi määramiseks jagati organisatsioonide olemasolevad struktuuriüksused sisu- ja tugiüksusteks, et kogutud andmed oleksid hilisemas analüüsis võrreldavad. Valimis seati üksustele kriteeriumid, milleks olid juhtide sarnane juhtimistasand ja tööülesanded. Valimi representatiivsuse kindlustamiseks oli vajalik iga juhi kohta üksuses vähemalt 10 töötaja olemasolu, mistõttu jäeti valimist välja väiksema töötajate arvuga üksused. Samuti jäeti valimist välja mõlema organisatsiooni rahvusvahelised üksused ja filiaalid ning ei kaasatud organisatsioonide tippjuhte.

Ettevõtte X valimiks kujunes neli sisuüksuse juhti ning viis tugiüksuse juhti ja 174 töötajat. Ettevõtte Y valimiks kujunes neli sisuüksuse juhti ja kaks tugiüksuse juhti ning 161 töötajat. Üldkogumiks kujunes 355 töötajat. Tabelist 2.1 ilmneb, et mõlema ettevõtte valimi osakaal üldkogumist oli sarnane, jagunedes vastavalt Ettevõttes X 52% ja

---

<sup>2</sup> Vastavalt organisatsioonide soovidele nende nimesid antud töös ei avaldata.

Ettevõttes Y 48%. Vastanute osakaal oli Ettevõttes Y suurem, võrreldes Ettevõttega X, jaotudes vastavalt 61% ja 39%. Ettevõtte X vastanute osakaal valimist oli alla 50%, mis võib põhjustada nihkeid analüüsi käigus leitud ja tegelike hinnangute vahel. Meeste osakaal Ettevõtte X vastanute (15%) seas oli kaks korda väiksem kui valimis (32%) ning mõlema ettevõtte vastanute osakaal võrreldes valimiga oli meeste poole kaldu.

**Tabel 2.1** Ettevõtte X ja Y vastanute osakaal üldkogumi suhtes

	<b>Üldkogum (osakaal %)</b>			<b>Vastanute arv (osakaal %)</b>		
	Ettevõtte X n=174 (52%)	Ettevõtte Y n=161 (48%)	Kokku n=335	Ettevõtte X n=41 (39%)	Ettevõtte Y n=63 (61%)	Kokku n=104 (31%)
<b>Sotsiaaldemograafilised näitajad</b>						
Naine	143 (60%)	94 (40%)	237 (71%)	35 (55%)	29 (45%)	64 (61%)
Mees	31 (32%)	67 (68%)	98 (29%)	6 (15%)	34 (85%)	40 (39%)

Allikas: autorite koostatud.

Järgnevalt on tabelis 2.2 esitatud andmed Ettevõtte Y vastanute osakaalu kohta üldkogumi suhtes. Ettevõtte X valimis esinenud puuduste tõttu pidasid autorid vajalikuks teha võrdlus vaid Ettevõtte Y kohta.

**Tabel 2.2** Ettevõtte Y vastanute osakaal üldkogumi suhtes

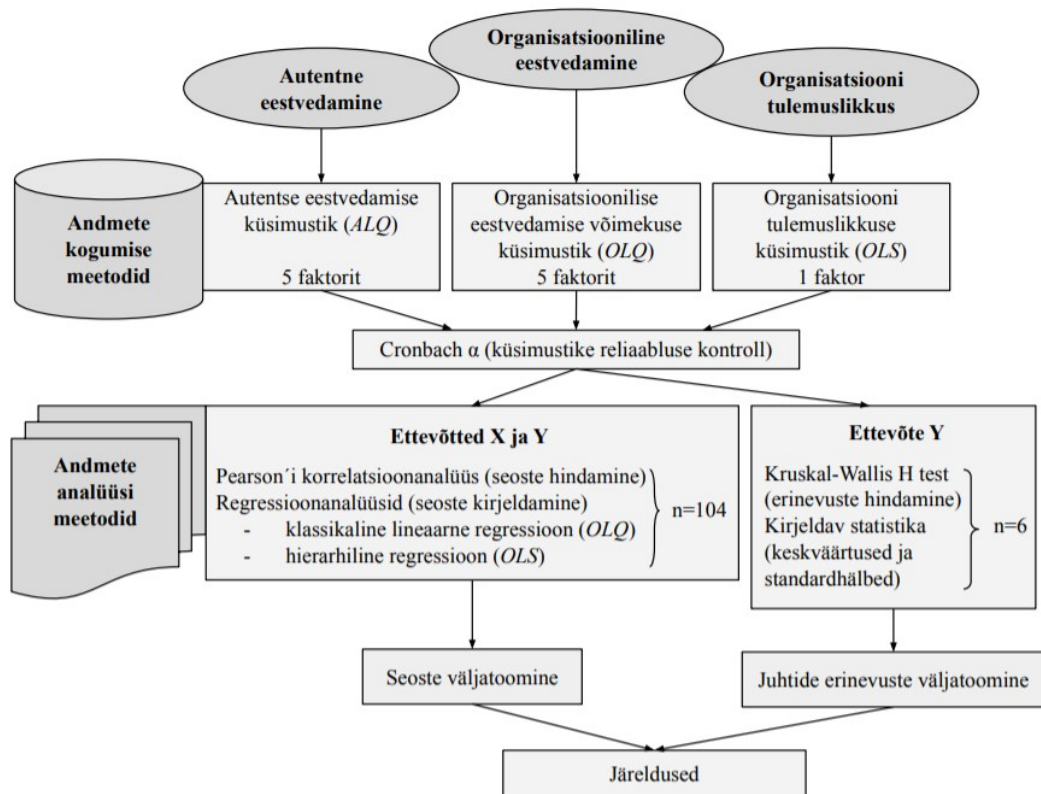
	<b>Üldkogum (osakaal %) n=161</b>	<b>Vastanute arv (osakaal %) n=63</b>
Naine	94 (58%)	29 (46%)
Mees	67 (42%)	34 (54%)
<b>Vanus</b>		
Kuni 29. aastat	33 (20%)	13 (21%)
30. – 39. aastat	69 (43%)	24 (38%)
40. – 49. aastat	36 (22%)	19 (30%)
50. aastat ja üle	23 (14%)	7 (11%)
<b>Tööstaaž</b>		
Alla 1. aasta	24 (15%)	9 (14%)
1. – 3. aastat	56 (35%)	13 (21%)
3. aastat ja enam	81 (50%)	41 (65%)

Allikas: autorite koostatud.

Ettevõtte Y vastanute osakaal üldkogumi suhtes oli 39% ehk alla 50%, mis võib põhjustada nihkeid analüüsi käigus leitud ja üldkogumite hinnangute vahel. Ettevõtte Y valimi ja üldkogumi proportsioonid olid sarnased ehk Ettevõtte Y valim üldkogumi suhtes on esinduslik. Kõige suurem erinevus esineb valimi ja üldkogumi suhtes 3 ja enam aastat töötanud vastanute seas.

Seoses Eestis kehtestatud eriolukorraga ja Ettevõtte X valimis esinenud puuduste tõttu, pidasid töö autorid vajalikuks korraldada ümber algne uurimismetoodika, kus Ettevõtete X ja Y võrdluse asemel keskenduti nähtusepõhisele analüüsile. Samuti hinnati Ettevõtte X valimis esinenud puuduste tõttu juhtide põhiseid erinevusi vaid Ettevõtte Y juhtide lõikes.

Alljärgneval joonisel 5. on toodud autorite poolt läbi viidud empiirilise uuringu etapid ja meetodid.



**Joonis 5.** Uuringu etapid ja meetodid.

Allikas: autorite koostatud.

Uurimistöö empiiriline osa koosneb kahest etapist, millest esimene tugineb andmete kogumisele ning teine andmete analüüsile. Andmete kogumiseks kasutati kolme instrumenti:

1. autentse eestvedamise küsimustik (ALQ);
2. organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustik (OLQ);
3. organisatsiooni tulemuslikkuse küsimustik (OLS).

Enne andmeanalüüsi läbiviimist kontrollisid töö autorid autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsioonilise tulemuslikkuse sisemist reliaablust. Usaldusväärsuse tõestamiseks kasutati Cronbach  $\alpha$  näitajat ehk sisereliaabluse koefitsenti. Usaldusväärsuse tõestamiseks peab  $\alpha \geq 0,7$ , eksperimentaaluuringute puhul  $\alpha \geq 0,6$ .

Juhtide autentse eestvedamise mõõtmiseks võeti aluseks Avolio jt (2007) autentse eestvedamise küsimustik (ALQ - *Authentic Leadership Questionnaire*), mille kinnitavate faktorite analüüs on tehtud Walumbwa jt (2008) poolt. Küsimustiku eestikeelne edasiarendus, mida käesolevas töös kasutati, on töötatud välja Kivipõld, Meerits & Akuffo (2019) poolt. Antud küsimustik koosneb viiest faktorist ja 27-st väitest, kus igas faktoris on esindatud 4-6 väidet. Küsimustiku faktoriteks on: suhete läbipaistvus (*relational transparency*), tasakaalustatud tegevus (*balanced processing*), eneseteadlikkus (*self-awareness*), sisemine moraalne perspektiiv; väärtushinnangud; eetika (*internalized moral perspective*) ja eneseregulatsioon (*self-regulation*). Küsimustik on struktureeritud 5-pallisele Likerti skaalale, kus 0 väljendab vastaja väitega mittenõustumist “üldse mitte” ning 4 väitega nõustumist “pea alati”. Tabelist 2.3 on näha, et autentse eestvedamise küsimustiku kõigi viie faktori sisemine konsistentsus on aktsepteeritaval tasemel, jäädes 0,78-0,91 vahemikku.

**Tabel 2.3** Cronbach  $\alpha$  väärtused autentse eestvedamise küsimustiku faktorite lõikes

Faktor	Väidete arv	Cronbach $\alpha$
Eneseteadlikkus	6	0,91
Tasakaalustatud tegevus	4	0,85
Suhete läbipaistvus	6	0,86
Sisemine moraalne perspektiiv; väärtushinnangud; eetika	6	0,87
Enesekontroll	5	0,78

Allikas: autorite arvutused.

Organisatsioonilise eestvedamise hindamiseks kasutati Kivipõld & Vadi (2010) välja töötatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse (*OLQ - Organizational Leadership*



*Capability Questionnaire*) metoodikat ja küsimustikku, mis võimaldab uurida organisatsioonilise eestvedamise võimekuse fenomeni ja selle seotust organisatsiooni toimimise erinevate aspektidega. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmise instrument koosneb 16-st väitest ja lähtub raamistikust, mille faktorid on jaotatud kolmeks põhifaktoriks ja kaheks alafaktoriks. Küsimustiku põhifaktoriteks on väline fookus ja sisene kontekst (*alignment and cohesion*), organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuur (*architecture of the internal network*) ja kontroll-tagasisidesüsteemid (*control-feedback system*). Faktori organisatsioonisisene koostöövõrgustike arhitektuur neli väidet moodustavad kummagi alafaktori mitteformaalne kommunikatsioon (*informal communication*) ja tsentraliseerituse määr (*extent of centralization*) kahest väitest. Väidete hindamine toimus 7-pallisel skaalal, kus 1 väljendab vastaja väitega mittenõustumist “ei ole üldse nõus” või “üldse mitte” ning 7 väitega nõustumist “olen täiesti nõus” või “väga tihti”.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustiku kolme põhifaktori ja ühe alafaktori sisemine konsistentsus on aktsepteeritaval tasemel, jäädes 0,74-0,83 vahemikku (vt tabel 2.4). Faktori kontroll-tagasisidesüsteemid alafaktori mitteformaalne kommunikatsioon Cronbach  $\alpha = 0,57$  ehk sisemine konsistentsus jäi ebapiisavale ja normidele mittevastavale tasemele.

**Tabel 2.4** Cronbach  $\alpha$  väärtused organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustiku faktorite lõikes

Faktor	Väidete arv	Cronbach $\alpha$
Väline fookus ja sisene kontekst	4	0,81
Kontroll-tagasisidesüsteemid	4	0,88
Organisatsioonisisene koostöövõrgustike arhitektuur	4	0,74
<i>Mitteformaalne kommunikatsioon</i>	4	0,57
<i>Tsentraliseerituse tase</i>	4	0,83

Allikas: autorite arvutused.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikus küsiti lisaks 6 väidet organisatsiooni tulemuslikkuse (*organizational performance*) ehk organisatsiooni sisemise ja välise efektiivsuse kohta. Tegemist on ühefaktorilise instrumendiga ning väidete hindamine toimus sarnaselt organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikule. Organisatsioonilise tulemuslikkuse faktori Cronbach  $\alpha$  sisemine konsistentsus oli aktsepteeritaval tasemel ( $\alpha = 0,87$ ).

Andmete kogumiseks kasutati elektroonilist *Google Forms* küsitluse keskkonda ja küsimustikud saadeti töötajatele e-maili teel. Esialgselt planeeriti küsitlused viia läbi paberkanalil, kuid seoses Eestis kehtestatud eriolukorraga, tehti seda elektrooniliselt. Andmekogumise metoodika muudatusel otsustati uurimistööst välja jätta organisatsioonide vaheline võrdlus. Küsitlused viidi läbi perioodil 02. aprill - 17. aprill 2020. Vastavalt organisatsioonide valimitele, kasutati Ettevõttes X eestikeelseid küsimustikke ning Ettevõttes Y nii eesti- kui ingliskeelseid küsimustikke. Enne küsimustike väljasaatmist viidi läbi pilootküsitlus, eesmärgiga veenduda küsimustiku arusaadavuses ja andmete salvestamise õigsuses. Uurimistöös saadud andmeid kasutati vaid üldistatud kujul ning algandmed olid kättesaadavad vaid uurimistöö läbiviijatele. Mõlema organisatsiooni poolt oli saadud nõusolek uuringu läbiviimiseks.

Autentse eestvedamise küsimustiku ning organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustiku andmete koondamiseks kasutati MS Excelit. Organisatsioonidelt küsitud fikseeritud näitajad olid küsimustikes määratud kohustuslikuks, kuid instrumentide väited Ettevõttes X vabatahtlikuks ning Ettevõttes Y kohustuslikuks, mistõttu esines Ettevõttes X vastamata küsimusi, mille väärtusi andmete analüüsimisel arvesse ei võetud. Saadud andmed süstematiseeriti programmis MS Excel ning analüüsiti analüüsiprogrammiga SPSS Statistics. Uurimuses kogutud andmete näol on tegemist järjestustunnustega, mistõttu kasutati andmeanalüüsiks mitteparameetrilisi teste. Nähtusepõhise analüüsi tegemiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonanalüüsi ning regressioonanalüüsi ( $n=104$ ). Ettevõtte Y üksuste juhtide erinevuste hindamiseks faktorite lõikes viidi läbi Kruskal-Wallis H-test ( $n=6$ ) ning hajuvuse leidmiseks kasutati keskväärtuseid ja standardhälbeid.

Selleks, et tuvastada autentse eestvedamise, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite, organisatsioonilise tulemuslikkuse ja fikseeritud näitajate vahelisi seoseid, viisid autorid läbi lineaarse Pearsoni korrelatsioonanalüüsi. Pearsoni

korrelatsioonanalüüsi korral jäävad koefitsiendid vahemikku -1 ja 1. Korrelatsioonianalüüsis vastab -1 väga tugevale negatiivsele seosele, 0 olematule ning 1 väga tugevale positiivsele seosele.

Faktorite ja fikseeritud näitajate vaheliste seoste kirjeldamiseks viidi läbi kaks regressioonanalüüsi, millest esimese klassikalise lineaarse regressioonimudeli sõltuvaks muutujaks valiti organisatsioonilise eestvedamine võimekuse ning sõltumatuteks muutujateks ettevõtte, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus, eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv ja enesekontroll. Teise, hierarhilise regressioonimudeli sõltuvaks muutujaks valiti organisatsioonilise tulemuslikkus ning sõltumatuteks muutujateks ettevõtte, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus, eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv, enesekontroll, väline fookus ja sisene kontekst, organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur ja kontroll-tagasisidesüsteemid. Faktorite vahelisi seoseid hinnati olulisuse nivool  $p \leq 0,1$ ;  $p \leq 0,05$ ;  $p \leq 0,01$  ning  $p \leq 0,00$ .

Hindamaks juhtide vahelisi statistilisi erinevusi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsiooni tulemuslikkuse lõikes viidi läbi Kruskal-Wallis H-test. Antud testi abil on võimalik leida erinevusi enam kui kahe rühma samade andmehulkade vahel. Test koostati vaid Ettevõtte Y andmete põhjal, kuna Ettevõttes X ei olnud vastanute arv juhtide kohta piisav.

## 2.2 Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed

Selleks, et kogutud andmed oleksid edaspidises analüüsis mõõdetavad, viisid autorid ettevõtte X ja Y fikseeritud näitajad lineaarsesse skaalasse.

**Tabel 2.5** Fikseeritud näitajad kodeeritud tunnustena

Fikseeritud näitaja	Tunnus	Kodeeritud tunnus
Ettevõte	Ettevõtte Y	0
	Ettevõtte X	1
Vanus	... - 39. aastat	0
	40. aastat - ...	1
Tööstaaž	... - 3. aastat	0
	3. aastat - ...	1
Sugu	naine	0
	mees	1

Allikas: autorite koostatud.

Tabelis 2.6 on esitatud korrelatsioonanalüüs, et tuvastada seoseid autentse eestvedamise, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ning organisatsioonilise tulemuslikkuse ja fikseeritud näitajate vahel. Korrelatsioonanalüüsi läbiviimisel kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, seoste tugevust hinnati üldvalimiga.

**Tabel 2.6** Faktorite ja fikseeritud näitajate omavahelised seosed üldvalimi põhjal

	Fikseeritud näitajad				Autentne eestvedamine							Organisatsiooniline eestvedamine					Organisatsiooni tulemuslikkus
	Ettevõtte	Vanus	Tööstaaž	Sugu	Suhete läbipaistvus	Tasakaalustatud tegevus	Eneseteadlikkus	Sisemine moraalne perspektiiv	Enesekontroll	Välised kompetensid	Sisemised kompetensid	Väline fookus ja sisene kontekst	Organisatsiooni sisene koostööorgustiku	Kontroll-tagasisidesüsteemid	Mitteformaalne kommunikatsioon	Tsentraliseerituse määr	
Ettevõtte	1,00																
Vanus	-,23*	1,00															
Tööstaaž	-,07	,29**	1,00														
Sugu	-,40**	-,09	-,04	1,00													
Suhete läbipaistvus	,26**	-,06	,12	-,12	1,00												
Tasakaalustatud tegevus	,29**	-,05	,04	-,11	,84**	1,00											
Eneseteadlikkus	,27**	-,12	-,02	-,05	,85**	,85**	1,00										
Sisemine moraalne perspektiiv; väärtushinnangud; eetika	,34**	-,04	,09	-,17	,86**	,85**	,86**	1,00									
Enesekontroll	,33**	-,13	-,06	,04	,76**	,76**	,83**	,80**	1,00								
Välised kompetensid	,29**	-,06	,08	-,12	,95**	,96**	,89**	,90**	,80**	1,00							
Sisemised kompetensid	,33**	-,1	,00	-,06	,88**	,87**	,96**	,94**	,93**	,91**	1,00						
Väline fookus ja sisene kontekst	,00	-,01	,03	-,08	,44**	,40**	,49**	,47**	,42**	,43**	,49**	1,00					
Organisatsiooni sisene koostööorgustiku arhitektuur	,20*	-,01	-,02	-,04	,50**	,55**	,49**	,46**	,44**	,54**	,49**	,55**	1,00				
Kontroll-tagasisidesüsteemid	,15	-,05	-,05	-,03	,58**	,62**	,61**	,57**	,59**	,63**	,62**	,66**	,72**	1,00			
Mitteformaalne kommunikatsioon	,16	-,12	,1	-,02	,24*	,26**	,25*	,23*	,24*	,25**	,26**	,35**	,67**	,29**	1,00		
Tsentraliseerituse määr	,16	,02	-,07	,04	,45**	,52**	,50**	,46**	,45**	,51**	,49**	,60**	,87**	,80**	,35**	1,00	
Organisatsiooni tulemuslikkus	,02	,02	,00	-,02	,53**	,51**	,52**	,58**	,51**	,55**	,56**	,67**	,55**	,76**	,19	,64**	1,00

Märkus: \* statistiliselt oluline  $p < 0,01$ ; \*\* statistiliselt oluline  $p < 0,05$

Allikas: autorite arvutused.

Analüüsi tulemusel selgus, et fikseeritud näitajate - vanus, tööstaaž ja sugu ning autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsioonilise tulemuslikkuse vahel esines nõrk korrelatsioon ehk need ei mõjuta autentset eestvedamist, organisatsioonilist eestvedamist ega organisatsiooni tulemuslikkust, mistõttu neid edaspidises analüüsis ei kasutatud. Ülejäänud faktorite ning ettevõtte vahel esineb keskmine positiivne seos, mida analüüsiti täiendavalt regressioonanalüüsiga.

Regressioonanalüüsist ilmneb (tabel 2.7), et mudel 4 ei ole statistiliselt oluline, sest mudeli p-väärtus on  $> 0,05$ . Ülejäänud neli mudelit on statistiliselt olulised. Mudelitest kõige kõrgem kirjeldatuse aste on mudelil kontroll-tagasisidesüsteemid (mudel 2), kirjeldades 43% juhtudest. Ülejäänud mudelite kirjeldatuse aste jääb vahemikku 28-31%.

**Tabel 2.7** Regressioonanalüüs sõltuva muutujaga - organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorid

Parameetrid	FAKTOR 1 - Väline fookus ja sisene kontekst	FAKTOR 2 - Kontroll- tagasisidesüsteemid	FAKTOR 3 - Organisatsiooniline koostöövõrgustiku arhitektuur	FAKTOR 3.1 - Mitteformaalne kommunikatsioon	FAKTOR 3.2 - Tsentraliseeritusemäär
	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 4	Mudel 5
Konstant	3,10***	1,35*	1,93**	3,72***	2,10**
Ettevõtte (0 või 1)	<b>-0,38*</b>	-0,16	0,16	0,20	0,02
Suhete läbipaistvus	0,00	0,19	0,30	0,11	-0,10
Tasakaalustatud tegevus	-0,22	<b>0,49*</b>	<b>0,73*</b>	0,17	<b>0,67*</b>
Eneseteadlikkus	<b>0,49*</b>	0,20	0,14	0,09	0,32
Sisemine moraalne perspektiiv	0,52	-0,11	-0,38	-0,16	-0,09
Enesekontroll	0,06	<b>0,44*</b>	0,03	0,10	0,11
R <sup>2</sup>	0,28	0,43	0,31	0,08	0,29
p-väärtus	0,000	0,000	0,000	0,215	0,000

+ - olulisuse nivoo 0,1

\* - olulisuse nivoo 0,05

\*\* - olulisuse nivoo 0,01

\*\*\* - olulisuse nivoo 0,00

Allikas: autorite arvutused.

Parameeter tasakaalustatud tegevus on statistiliselt oluline kolmes mudelis (mudel 2, mudel 3 ja mudel 5), kuid antud parameetri regressioonikordajad mudelites 3 ja 5 oluliselt ei muutunud, jäädes vahemikku 0,67-0,73. See-eest mudelis 2 oli parameetri tasakaalustatud tegevus regressioonikordaja oluliselt madalam (0,49). Mudelites 3 ja 5 on tasakaalustatud tegevus ainuke statistiliselt oluline parameeter, kirjeldades sõltuvate muutujate (faktorid organisatsiooniline koostöövõrgustiku arhitektuur ja tsentraliseeritusemäär) seost kõige paremini.

Mudelis 2 on lisaks tasakaalustatud tegevusele statistiliselt oluline parameeter enesekontroll - mõlema parameetri regressioonikordaja jääb vahemikku (0,44-0,49) ehk mõju faktorile kontroll-tagasisidesüsteem on samaväärne. Mudelist 1 osutusid statistiliselt olulisteks parameetriteks eneseteadlikkus (regressioonikordaja 0,49) ja fikseeritud näitaja “ettevõtte” (regressioonikordaja -0,38). Seejuures fikseeriti faktori väline fookus ja sisene kontekst väärtus Ettevõtte X puhul 0,38 võrra väiksemaks võrreldes Ettevõttega Y.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite lõikes ei avaldanud autentse eestvedamise parameetritest mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekusele sisemine moraalne perspektiiv ning suhete läbipaistvus. Kokkuvõtvalt avaldab autentse eestvedamise komponentidest enim mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekusele tasakaalustatud tegevus ning seda kolme faktori lõikes.

**Tabel 2.8** Regressioonanalüüs sõltuva muutujaga - organisatsiooniline tulemuslikkus

Parameetrid	Organisatsiooni tulemuslikkus	
	Mudel 1	Mudel 2
Konstant	2,75***	1,43***
Suhete läbipaistvus	0,13	0,05
Tasakaalustatud tegevus	0,01	-0,11
Eneseteadlikkus	0,00	-0,21
Sisemine moraalne perspektiiv	<b>0,57**</b>	<b>0,53*</b>
Enesekontroll	0,128	-0,03
Väline fookus ja sisene kontekst		<b>0,24**</b>
Organisatsioonisene koostöövõrgustiku arhitektuur		-0,03
Kontroll-tagasisidesüsteemid		<b>0,40***</b>
R <sup>2</sup>	0,34	0,67
Adj. R <sup>2</sup>	0,31	0,64
p-väärtus	0,000	0,000

\* - olulisuse nivoo 0,05

\*\* - olulisuse nivoo 0,01

\*\*\* - olulisuse nivoo 0,00

Allikas: autorite arvutused.

Analüüsimeks autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite tajutud mõju organisatsiooni tulemuslikkusele kasutati hierarhilist regressioonanalüüsi. Esimesse regressioonimudelisse võeti sõltumatuteks parameetriteks autentse eestvedamise faktorid ning teise mudeliga lisati organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorid. Esimese mudeli kirjeldatuse aste on 0,31 ehk antud mudel kirjeldab 31% juhtudest. Teise mudeli kirjeldatuse aste suurenes tervelt kaks korda ehk mudel kirjeldab 64% juhtudest. Mõlemad mudelid on statistiliselt olulised, sest mudelite p-väärtused on > 0,05.

Esimesest mudelist osutus statistiliselt oluliseks parameetriks vaid sisemine moraalne perspektiiv (regressioonikordaja 0,57), omades organisatsiooni tulemuslikkusele kõige suuremat mõju. Teises mudelis antud parameetri regressioonikordaja oluliselt ei muutunud (0,53), samal ajal kui mudeli kirjeldatuse aste suurenes märgatavalt, kirjeldades 67% juhtudest. Teises mudelis on täiendavalt statistiliselt olulised väline fookus ja sisene kontekst (regressioonikordaja 0,24) ning kontroll-tagasisidesüsteemid (regressioonikordaja 0,40). Parameetri kontroll-tagasisidesüsteemid tajutav mõju oli tulemuslikkusele kaks korda suurem võrreldes välise fookuse ja sisemise kontekstiga.

Juhte kirjeldavad keskvaartused ja standardhälbed on toodud tabelites 2.9 ja 2.10 autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ning organisatsiooni

tulemuslikkuse lõikes. Autentse eestvedamise faktorite keskväärtuste eristumine on jaotunud kahte juhtide gruppi. Juhtide 1, 2 ja 3 keskväärtused on võrreldes juhtidega 4, 5 ja 6 madalamad faktori suhete läbipaistvus osas. Tulemus on veel madalam võrreldes omavahel juhte 4, 5 ja 6 juhtidega 2 ja 3 faktorite tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv osas.

**Tabel 2.9** Ettevõtte Y juhtide keskmised tulemused ja standardhälbed autentse eestvedamise võimekuse faktorite lõikes

Juht	Keskmine (SD)				
	FAKTOR 1 - Suhete läbipaistvus	FAKTOR 2 - Tasakaalustatud tegevus	FAKTOR 3 - Eneseteadlikkus	FAKTOR 4 - Sisemine moraalne perspektiiv	FAKTOR 5 - Enesekontroll
1	<b>2,83 (0,64)</b>	2,97 (0,66)	2,69 (0,68)	3,13 (0,61)	3,16 (0,56)
2	<b>2,57 (0,63)</b>	<b>2,44 (0,71)</b>	2,58 (0,55)	<b>2,56 (0,60)</b>	2,80 (0,69)
3	<b>2,68 (0,63)</b>	<b>2,58 (0,66)</b>	2,74 (0,66)	<b>2,61 (0,46)</b>	2,90 (0,68)
4	3,62 (0,37)	3,37 (0,56)	3,21 (0,59)	3,25 (0,51)	2,93 (0,65)
5	3,22 (0,82)	2,97 (1,0)	2,94 (0,95)	3,32 (0,76)	2,87 (0,7)
6	3,12 (0,56)	3,47 (0,45)	2,98 (0,93)	3,18 (0,64)	3,16 (0,77)
Kokku	3,01 (0,71)	2,95 (0,78)	2,85 (0,74)	3,01 (0,66)	2,96 (0,67)

Allikas: autorite arvutused.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsioonilise tulemuslikkuse osas keskväärtused juhtide lõikes ei erinenud ehk erinevus, kuidas inimesed organisatsioonilist eestvedamist ja organisatsiooni tulemuslikkust tajuvad on väike.

**Tabel 2.10** Ettevõtte Y juhtide keskmised tulemused ja standardhälbed organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsiooni tulemuslikkuse lõikes

Juht	Keskmine (SD)					
	FAKTOR 1 - Väline fookus ja sisene kontekst	FAKTOR 2 - Kontroll- tagasisidesüsteemid	FAKTOR 3 - Organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuur	FAKTOR 3.1 - Mitteformaalne kommunikatsioon	FAKTOR 3.2 - Tsentraliseerituse määr	Organisatsiooni tulemuslikkus
1	5,60 (1,03)	4,99 (1,03)	4,35 (1,06)	4,99 (0,62)	4,91 (1,02)	5,46 (1,13)
2	5,36 (0,88)	4,78 (1,15)	4,05 (1,04)	4,32 (0,93)	4,34 (1,05)	5,21 (0,99)
3	5,68 (0,70)	4,28 (1,33)	4,0 (0,92)	5,01 (0,78)	4,20 (0,78)	5,04 (0,52)
4	5,35 (1,25)	5,11 (1,17)	4,69 (1,02)	4,53 (1,25)	5,06 (1,39)	5,53 (0,82)
5	5,96 (0,99)	4,76 (1,54)	3,76 (1,25)	4,10 (0,89)	4,29 (1,56)	5,50 (1,03)
6	5,49 (1,08)	5,36 (1,05)	5,20 (0,89)	5,10 (0,88)	5,54 (1,31)	5,58 (0,85)
Kokku	5,57 (0,99)	4,88 (1,22)	4,31 (1,11)	4,62 (0,97)	4,7 (1,27)	5,39 (0,91)

Allikas: autorite arvutused.

Hindamaks juhtide vahelisi statistilisi erinevusi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse lõikes viidi läbi Kruskal-Wallis H-test. Analüüs koostati vaid Ettevõtte Y andmete põhjal, kuna



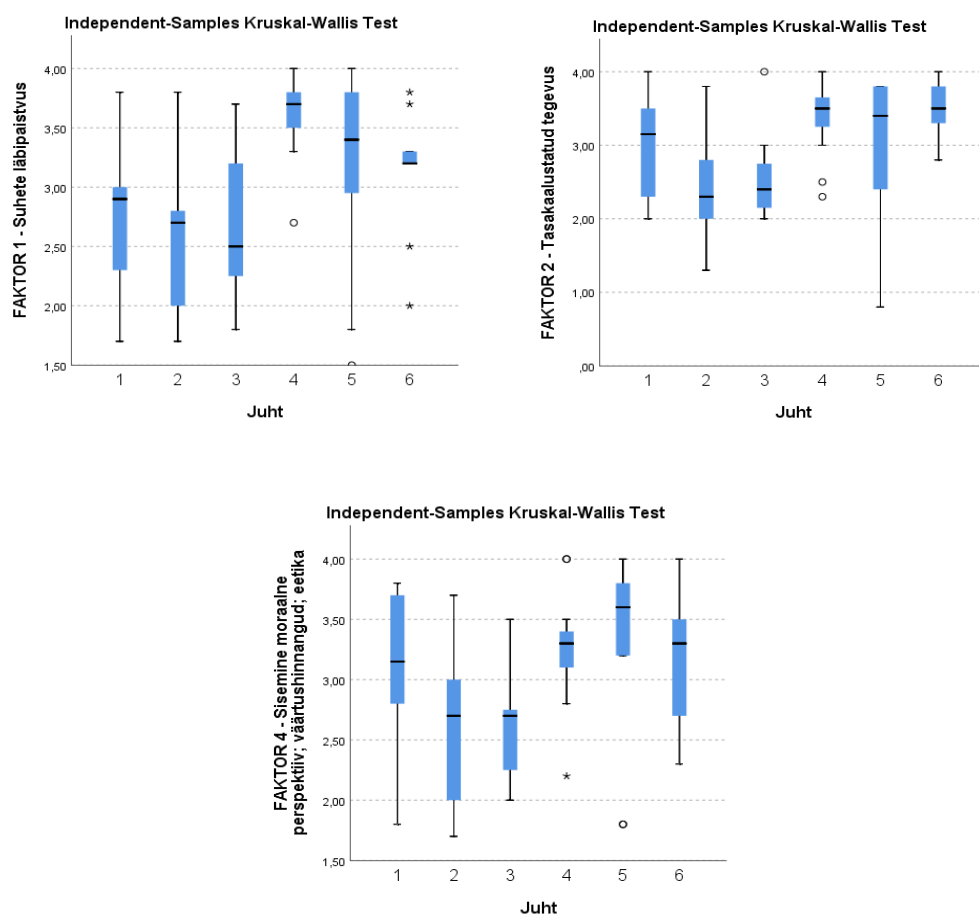
Ettevõttes X ei olnud vastanute arv juhtide kohta piisav. Kurskal-Wallise testi andmetel (vt tabel 2.11) erinevad juhid faktorite suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv osas ehk 0-hüpotees, et faktorid jaotuvad juhtide vahel ühtlaselt, lükati tagasi. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse osas juhtide vahel erinevusi ei esinenud.

## 2.11 Kruskal-Wallise testi tulemuste olulisuse määrad (p-väärtused)

Faktor	(p)
Faktor 1 – Suhete läbipaistvus	<b>0,002*</b>
Faktor 2 – Tasakaalustatud tegevus	<b>0,007*</b>
Faktor 3 – Eneseteadlikkus	0,189
Faktor 4 – Sisemine moraalne perspektiiv	<b>0,008*</b>
Faktor 5 – Enesekontroll	0,748
Faktor 1 – Väline fookus ja sisene kontekst	0,697
Faktor 2 – Kontroll-tagasisidesüsteemid	0,57
Faktor 3 – Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur	0,053
Faktor 3.1 – Mitteformaalne kommunikatsioon	0,073
Faktor 3.2 – Tsentraliseeritusemäär	0,11
Organisatsiooni tulemuslikkus	0,633

Allikas: autorite arvutused.

Tagasilükatud 0-hüpoteesi kinnitamiseks vaadeldi juhtide erinevusi autentse eestvedamise faktorite suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv osas, mille p-väärtused olid  $> 0,05$ . Visuaalsel vaatlusel tuvastati (Joonis 6.), et esimese faktori suhete läbipaistvus statistilist olulisust võisid mõjutada juhid 1, 2 ja 3. Faktorites tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv eristusid juhtidest 1, 4, 5 ja 6, juhid 2 ja 3.



## Joonis 6. Tagasilükatud 0-hüpoteesiga faktorite võrdlus

Allikas: autorite koostatud.

Kinnitamaks erisusi juhtide ja juhtide gruppide vahel teostati lisatestid (tabel 2.12), millest esimesel juhul võeti võrdlusesse juhid 1, 4, 5 ja 6 ning teisel juhul juhid 2 ja 3. Esimeses lisatestis leidis kinnitust, et juht 1 koos juhtidega 2 ja 3 põhjustasid faktoris suhete läbipaistvus 0-hüpooteesi tagasilükkamise.

**Tabel 2.12** Kruskal-Wallis testid juhtide 1, 4-6 ja juhtide 2 ja 3 võrdluses

Faktor	Juhid 1, 4, 5, 6	Juhid 2,3
FAKTOR 1 - Suhete läbipaistvus	<b>0,034*</b>	0,856
FAKTOR 2 - Tasakaalustatud tegevus	0,293	0,742
FAKTOR 4 - Sisemine moraalne perspektiiv	0,722	0,884

Allikas: autorite arvutused.

Kuna faktorite tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv osas juhid ei eristunud tehti faktoriga suhete läbipaistvus veel kaks lisatesti (tabel 2.13) juhtide 1, 2 ja 3 ning juhtide 4, 5 ja 6 võrdluses.

**Tabel 2.13** Kruskal-Wallis testid juhtide 1-3 ning juhtide 4-6 võrdluses

<b>Faktor</b>	<b>Juhid 1, 2, 3</b>	<b>Juhid 4, 5, 6</b>
FAKTOR 1 - Suhete läbipaistvus	0,602	0,096

Allikas: autorite arvutused.

Testi tulemustel jäid faktori suhete läbipaistvus p-väärtused  $< 0,05$  ehk erinevusi enam ei esinenud. Testi tulemusel leidis kinnitust juhtide 1, 2 ja 3 jaotumine ühte gruppi ning juhtide 4, 5 ja 6 jaotumine teise gruppi.

### 2.3. Uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused

Teostatud korrelatsioonanalüüsi põhjal on töös leidnud kinnitust, et sotsiaaldemograafilised tunnused nagu vanus, sugu ja tööstaaž ei mõjuta autentset eestvedamist, organisatsioonilist eestvedamist ega organisatsiooni tulemuslikkust ehk antud näitajad ei mõjuta seda, kuidas inimesed autentse eestvedamise, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja tulemuslikkuse osas vastavad. Mitmed teadlased (Carpenter *et al.* 2004; Edmondson *et al.* 2003) on jõudnud järeldusele, et sotsiaaldemograafilised näitajad ei ole piisavalt järjepidevad ega mõjusad ennustamaks organisatsioonide strateegilist suundumust ja tulemuslikkust.

Edasises analüüsis leidsid autorid, et autentse eestvedamise, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel esineb keskmine seos. Tulemuse täpsemaks analüüsimiseks teostati regressioonanalüüsid.

Regressioonanalüüsist, mille sõltuvaks muutujaks oli organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorid leiti seosed faktori välise fookuse ja sisese konteksti ning Ettevõtte X ja Y vahel. Seejuures fikseeriti faktori väline fookus ja sisene kontekst väärtus Ettevõtte X puhul 0,38 võrra väiksem võrreldes Ettevõttega Y. Tulemusest võiks järeldada, et Ettevõtte Y on kõrgema tulevikule orienteeritusega, mis on selgitatav Ettevõtte Y

tegutsemisega tööstussektoris, kus ressursimahukad organisatsioonid planeerivad pikemalt ette strateegiaid ja eesmäärke.

Lisaks eelnevale leiti seosed organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja autentse eestvedamise faktorite vahel. Esmalt tuvastati seos välise fookuse ja sisese konteksti ning eneseteadlikkuse vahel, millest võib järeldada, et juhid tulevad hästi toime juhi rolliga, olles samal ajal teadlikud juhi rolli mõjust töötajatele. Ka Warszewska-Makuch jt (2015: 129-131) toovad esile eneseteadlikkuse olulisust juhtimisülesannete täitmisel. Eneseteadlikkus on ennekõike seotud indiviidi sisemiste protsessidega, mille käigus hinnatakse enda eesmärgile suunatud käitumist ja selle progressi (Ashley & Reiter-Palmon 2012: 2). Seega arendavad eneseteadlikud juhid oma isiksust järjepidevalt, tänu millele on organisatsioon arenemisvõimelisem ning muutustele rohkem avatud. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamine on juhtide ja töötajate ühise koostöö tulemus, mistõttu on oma tugevuste ja nõrkuste tunnistamine oluline ja vajalik organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Sarnaselt Olckers jt (2019: 3) seisukohale, kus eneseteadlikkus väljendub ka maailma ja ümbritseva keskkonna mõistmises, leiavad autorid, et eneseteadlikkus võiks võimaldada organisatsioonil õppida paremini tundma ka oma kliente, kellele on konkreetne teenus või toode suunatud - kliendikeskus on olulisel kohal pea igas organisatsioonis.

Organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri seos tasakaalustatud tegevusega viitab otsuste tegemisel organisatsiooni siseste ja väliste koostöövõrgustike kaasamisele. Kaasamine suurendab läbipaistvust ja avatust, mille tulemusena tugevneb ka juhtide ja töötajate vaheline usaldus. Saadud tulemusele tuginedes on sarnaselt ka May jt (2003: 253) leidnud, et autentsete juhid ei langeta otsuseid isiklikest huvides lähtuvalt, vaid kaasavad otsustusprotsessidesse organisatsiooni liikmeid, st otsuseid võetakse vastu tasakaalustatult ja koostöös. Pangandus- ja tööstussektori puhul on tegemist strateegiliste tegevusvaldkondadega, kuhu on kaasatud erinevad sidusgrupid, mis võivad olla organisatsioonis võtmetähtsusega. Organisatsioonide ressursid on piiratud, mistõttu võimaldab efektiivne kommunikatsioon luua sidusgruppide vahelisse suhtlusesse lisandväärtust.

Tsentraliseeritusemäära ja tasakaalustatud tegevuse vahelist seost saab iseloomustada detsentraliseerimisega, mis võib tagada organisatsioonides kiiremate otsuste langetamise

ja väliskeskkonnaga paremini kohanemise. Arvestades tänast ärikeskkonda on antud tulemuste näol tegemist hea näitajaga, seda nendivad ka Carroll & Burton (2000: 323-324), et detsentraliseeritud struktuuriga koostöövõrgustikud võimaldavad organisatsioonidel tulla keerulisemate ülesannetega paremini toime, soodustades edukamat kohanemist väliskeskkonnaga.

Tööstussektoris on avatud suhtlus ja erinevate osapoolte kaasamine oluline säilitamiseks võimekust reageerida keskkonna muutustele ja potentsiaalsetele võimalustele, sh iseloomustab tööstussektorit vajadus olla klientidele lähedal, kursis nende vajaduste ja soovidega. Muutlikkus ärikeskkonnas tuleb organisatsioonidel arvestada keerukate olukordadega, kus teabe analüüsimiseks ja otsuste vastuvõtmiseks on aega vähe, kuid informatsioonihulk suur. Detsentraliseeritud juhtimine võib aga soodustada informatsiooni ja otsuste kiiremat liikumist. Pangandussektoris esineb detsentraliseeritud juhtimist enim pakutavate toodete või teenuste protsessides, kus tuleb arvestada kliendi äriotsustust kui ka maksevõimekust, võttes sealjuures arvesse hetkelist majandusseisu ning turunõudlust.

Autentse eestvedamise kujunemisele ei avaldanud aga mõju mitteformaalne kommunikatsioon, mida võib selgitada organisatsiooni ebaselge, keeruka ja organiseerimata informatsiooni struktuuriga (Kivipõld ja Vadi 2010: 124), mis ei toeta info täpset liikumist ning seega autentsele eestvedamisele omaste läbipaistvate suhete kujunemist (Walumbwa *et al.* 2008: 113). Informatsioon, mis ei liigu ametlikke kommunikatsiooni kanaleid pidi võib põhineda oletustel ning mõjuda ebausaldusväärselt. Samuti on keeruline organiseerimata informatsiooni struktuuriga infovahetusse kaasata kõiki ressursse ja arvamusi, mistõttu võib väheneda infovahetuse läbipaistvus ja juhtide ning töötajate vaheline usaldus.

Faktori kontroll-tagasisidesüsteemide ning parameetrite tasakaalustatud tegevuse ja enesekontrolli vahel esinevat seost saab selgitada asjakohase ja objektiivse informatsiooni kättesaadavusega otsustusprotsesside läbiviimiseks. Kontroll-tagasisidesüsteemid esindavad organisatsioonis eneseregulatsiooni protsesse, mis loovad iseenesliku organiseerumise üle terve organisatsiooni. Avolio jt (2004: 802) on märkinud, et otsuste õiglasel viisil vastuvõtmine loob juhtide ja töötajate vahel häid suhteid, avaldades sealjuures positiivset mõju organisatsiooni terviklikule toimimisele. Samuti on

Pinelli jt (2018: 639) toonud välja, et enesekontroll võimaldab säilitada informatsiooni töötlemisel ning otsuste langetamisel täpsuse ja objektiivsuse. Eeltoodule tuginedes võib öelda, et tasakaalustatud tegevusel ja enesekontrollil on oluline roll informatsiooni edastamisel, kogumisel, analüüsimisel ning toimivate tagasiside süsteemide tagamisel.

Saadud tulemused kinnitavad, et tasakaalustatud tegevusel on mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele ning seda läbi organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri, kontroll-tagasisidesüsteemide ja tsentraliseeritusemäära. Järelikult annab teabe erapooletu analüüsimine ja hindamine (Oh *et al.* 2018: 278) juhtidele võimaluse anda oma töötajatele ausat tagasisidet (Tran 2019: 390) ning luua organisatsioonides tõhus ja efektiivne kommunikatsioon. Autentset eestvedamist iseloomustavad juhid valivad konkreetsest olukorrast lähtuvalt optimaalsemad kommunikatsioonikanalid ning -vahendid võimalike kõrvalekallete või probleemide lahendamiseks.

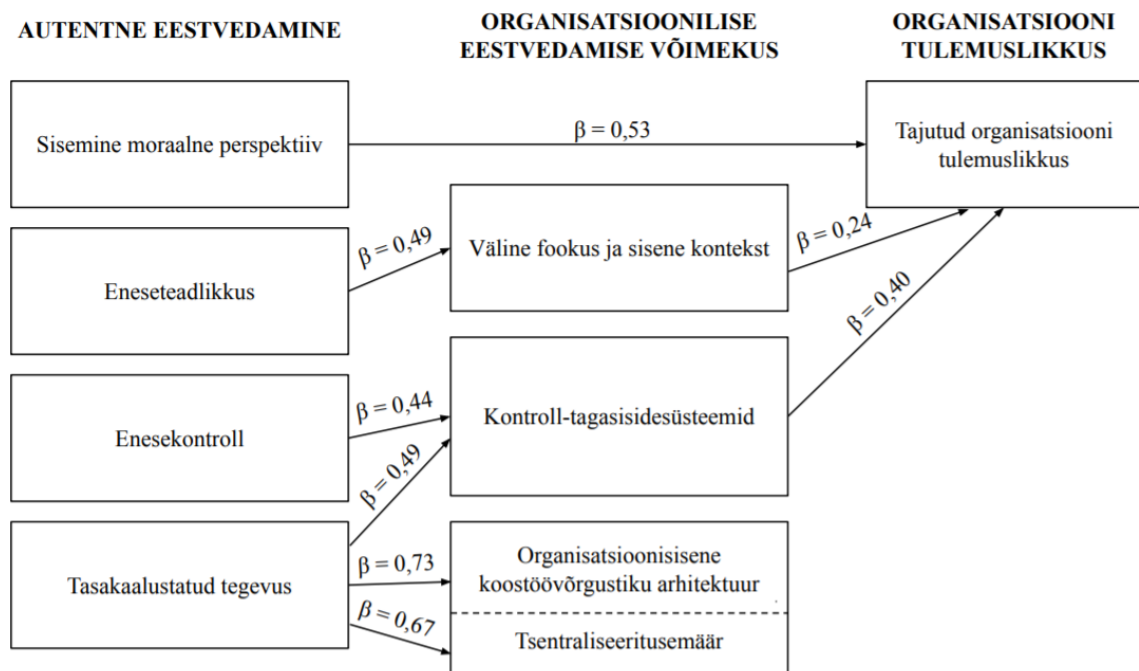
Tulemustest aga selgus, et sisemine moraalne perspektiiv ja suhete läbipaistvus ei oma statistiliselt olulist seost organisatsioonilise eestvedamise võimekusega ehk need parameetrid ei avalda organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele mõju. Sisemise moraalse perspektiivi seose puudumine organisatsioonilise eestvedamise võimekusega võib tuleneda juhtide seas esinevast moraalikonfliktist, mille kohaselt võib esineda ebakõlasid konkureerivate põhimõtete ja/või kohustuste vahel ehk langetatud otsused või tehtud valikud võivad ühiskonna silmis olla eetilised, kuid organisatsiooni perspektiivist pragmaatilised (Cushman & Young 2009: 20-21).

Suhete läbipaistvuse mõju puudumine organisatsioonilise eestvedamise võimekusele võib olla tingitud organisatsioonis esinevast võimudistantsist ning hierarhilise struktuuri olemasolust. Nimelt on Jain & Jain (2018: 136) seisukohal, et suhete läbipaistvus on mõjutatud nii töötajate veendumustest, kui ka nende veendumuste aktsepteerimisest kõrgemal positsioonil töötavate isikute poolt. Kõrge võimudistantsiga organisatsioonides kontrollitakse teavet kõrgemal organisatsiooni tasandil, mis annab alust arvata, et kõiki organisatsiooni liikmeid teatud tegevustesse ei kaasata, mistõttu võivad madalamal positsioonil asetsevad töötajad olla vähem informeeritud (Jain & Jain 2018:137). Avatud

ja arenevaid organisatsioone iseloomustab käskude ja kontrolli asemel usaldus ja efektiivne koostöö.

Lisaks vaadeldi käesolevas töös autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoseid organisatsiooni tulemuslikkusega (vt joonis 7.). Empiirilise analüüsi tulemusena ei mõjuta autentne eestvedamine suurel määral organisatsiooni tajutava tulemuslikkuse kujunemist, küll aga mõjutab seda organisatsioonilise eestvedamise võimekus. Täpsemalt selgus uurimistööst, et sisemisel moraalsel perspektiivil on võime avaldada mõju organisatsiooni tulemuslikkusele nii autentse eestvedamise komponendina kui ka läbi organisatsioonilise eestvedamise võimekuse. See on selgitatav asjaoluga, et juhid teenivad oma moraalsete väärtuste kaudu välja töötajate usalduse (Nasab & Afshari 2019: 550), motiveerides neid organisatsioonis efektiivsemalt töötama. Lisaks kehtestavad juhid eetilistest väärtustest lähtuvaid nõudeid ning langetavad nendel väärtustel põhinevaid otsuseid ja valikuid (Shahid & Muchiri 2019: 504), mis omavad positiivset mõju juhi ja töötajate vahelisele suhtele ning organisatsioonis valitsevale õhkkonnale, tõstes sellega oluliselt organisatsioonis tulemuslikkust (Ribeiro *et al.* 2019: 1591). Nii tööstus- kui pangandussektori äri põhineb regulatsioonidel ja väärtustkesketel suhtel, seetõttu juhindutakse sektorite tegevustes standardiseeritusest, pöörates tähelepanu eetika-alase kompetentsi tõstmisele ja tulemuslikkuse saavutamisele.

Organisatsiooni tulemuslikkuse kujunemisele on märgatav mõju ka kontroll-tagasisidesüsteemidel ning välisel fookusel ja sisesel kontekstil. Antud seost on varasemalt tõendanud ka Kivipõld ja Vadi (2013), esindades seisukohta, mille kohaselt organisatsiooni liikmete kollektiivne võimekus selgitada igapäevaseid tegevusi strateegiliste eesmärkide kaudu, omab positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Seega aitavad kontroll-tagasisidesüsteemid paremini mõista organisatsiooni eesmärke, strateegiaid ja visiooni, muutes tööülesannete täitmise organisatsioonis efektiivsemaks.



**Joonis 7.** Autentse eestvedamise, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse omavahelised seosed.

Allikas: autorite koostatud.

Muutuv ja konkurentsitihe ärikeskkond sunnib ettevõtteid ressursside tõhususe saavutamiseks vaatama üle tööprotsesse ja võtma kasutusele uusi meetodeid ja vahendeid. Tööstussektoris asendavad töötajaid robotid ja automatiseeritud tööliinid, mis võimaldavad organisatsioonidele kuluefektiivsemat ressursikasutust. Madalama kvalifikatsiooniga lihttöölised on asendunud kõrgema kvalifitseeritud tööjõuga, kes vajavad oma potentsiaali rakendamiseks kaasaegsete eestvedamisstiilide rakendamist, sh organisatsioonilist eestvedamist. Uued ja kiiresti muutuvad olukorrad nõuavad juhtidelt üha rohkem avatust ja usaldust töötajate suhtes ning sunnivad organisatsioone kohanema ja töötajaid kaasama.

Kruskal-Wallis H-testi analüüsi tulemusel saab välja tuua juhtide erinevuse faktorite suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv; väärtushinnangud; eetika lõikes ehk 0-hüpotees, et faktorid jaotuvad juhtide vahel ühtlaselt, lükati tagasi. Teiste faktorite osas juhtide vahel erinevusi ei ole. Juhte kirjeldavate keskvaartuste ja standardhälvete tulemusel saab aga välja tuua, et organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsioonilise tulemuslikkuse keskvaartused juhtide lõikes ei erine ehk hajuvus, kuidas inimesed organisatsioonilist eestvedamist ja organisatsiooni tulemuslikkust tajuvad on väike.



Autentse eestvedamise osas erinesid kolme faktori puhul juhid 1-3 ning juhid 4-6. Suhete läbipaistvuses erinesid madalate tulemustega juhid 1-3 ehk neid juhte iseloomustab vähene teabe, mõtete ja tunnete jagamine töötajatele, mille tagajärjel töötajad ei mõista juhi motiive, mis omakorda tekitab töötajates usaldamatust. Juhid 2 ja 3 erinesid teistest juhtidest faktorite tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv osas. Madal juhi tasakaalustatud tegevus näitab, et otsustusprotsessid ei pruugi olla objektiivsed, läbipaistvad ja õigustatud ning kollektiivi huve arvestavad. Madalam sisemise moraalse perspektiivi tulemus kirjeldab juhti, kes ei lähtu oma käitumises põhiväärtustest ja tõekspidamistest ning ei võta juhi rollist tulenevat moraalset vastutust töötajate ees. Sisemine moraalne perspektiiv omab olulist tajutavat mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ehk juhi 2 ja 3 üksustes võib olla tulemuslikkus olla väiksem kui juhtide 4-6 üksustes ning juhtide 4-6 üksustes töö efektiivsem.

Uurimistöö tulemustele tuginedes on võimalik järeldada, et organisatsioonides esinev autentne eestvedamine ei avalda mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekusele. Kuid organisatsioon on tulemuslikum, kui see on tulevikule orienteeritud, omab nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil tasakaalustatud ja analüüsitud infot tuginevaid tagasiside süsteeme ning kui organisatsiooni juhid käituvad ja tegutsevad oma väärtustele vastavalt ja järjepidevalt. Autorid leiavad, et saadud tulemused annavad olulisi teadmisi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse omavahelistest seostest ning mõjust organisatsiooni tulemuslikkusele, kuid uurimistöö käigus saadud tulemused võivad ettevõtete lõikes erineda.

## KOKKUVÕTE

Pidevalt muutuv ning konkurentsitihe ärikeskkond sunnib organisatsioone uuendama oma seniseid strateegiaid ning korraldama ümber oma äritegevust. Kaasaegsed eestvedamise praktikad võimaldavad arendada töötajaid vastama välistele muutustele ning viia nende kompetentsid äritegevusega vastavusse kõikidel organisatsiooni tasanditel, tõstes sellega organisatsiooni tajutud tulemuslikkust. Käesolevas töös puudutati lähemalt neist kahte - autentset ja organisatsioonilist eestvedamisstiili, mille omavahelisi seoseid ei ole autoritele teadaolevalt varasemalt uuritud.

Uurimistöö teoreetilises osas andsid autorid ülevaate autentse ja organisatsioonilise eestvedamise eripäradest ja käsitlestest ning analüüsisid nende võimalikke omavahelisi seoseid. Traditsiooniliselt on eestvedamist käsitletud kui üksikindiviidi käitumist organisatsiooni liikmete tegevuste mõjutamiseks ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, kuid organisatsioonid teadvustavad üha enam koostöövõrgustike olulisust, mis aitavad neil kohaneda kiiresti muutuva keskkonnaga ning tõhustada juhtimist. Juhtidel tuleb aga organisatsioonides muudatusi ellu viies mõista nii iseennast kui ka teadvustada oma mõju teistele, tulles samal ajal toime nii organisatsioonisiseste kui ka väliste protsessidega.

Autentne eestvedamine juhib rõhutab avatud ning läbipaistvale juhi ja töötaja vahelisele suhtele, tagades mõlema osapoolle arengu. Eetilistele ja moraalsele väärtustele tuginedes langetatakse organisatsioonides kaalutletud otsuseid, mis võtavad arvesse kõigi organisatsiooni liikmete seisukohti, kaasates sellega otsustusprotsesside läbiviimisesse kõiki organisatsiooni töötajad. Organisatsiooniline eestvedamine on dünaamiline protsess kõikidel organisatsiooni tasanditel, mis aitab täita püstitatud eesmärgid ning juhendada seatud strateegiast. Keeruliste probleemidega toimetulekuks on organisatsioonides vajalikud mitmekülgsed oskused ja teadmised, mistõttu on grupiliikmetel vajalik omandada adapteerumise ja iseorganiseerumise võime.

Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse koosmõjul on võimalik saavutada organisatsioonides soovitud tulemusi nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasandil. Juhtide autentset eestvedamist iseloomustavad omadused toetavad organisatsioonides läbipaistva kommunikatsioonisüsteemi loomist, võimaldades töötajatel mõista nende töö tähendust ning täiustada oma teadmisi ja oskusi. Eetilistest ja moraalistest väärtustest lähtuv otsuste langetamine teenib kõigi organisatsiooni liikmete huve, suurendades koostööd kõikidel organisatsiooni tasanditel.

Uurimistöö empiirilises osas kirjeldatakse uurimistöö metoodikat ja valimi moodustamist, antakse ülevaade uurimistöö tulemustest ning tuuakse välja nende põhjal pakutud järeldused. Uurimistöös kasutati kolme uurimismeetodit - juhtide autentsuse ulatuse mõõtmiseks edasiarendatud autentse eestvedamise küsimustikku, organisatsioonilise eestvedamise hindamiseks organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku ning organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse väiteid. Uurimistöö viidi läbi kahe Eesti organisatsiooni andmetel (n=104), millest üks tegutseb pangandussektoris ning teine tööstussektoris.

Uurimistöö tulemustel selgus, et autentse eestvedamise mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele on kaudne, kuid tuvastati seosed organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja autentse eestvedamise parameetrite vahel. Autentse eestvedamise komponentidest avaldas enim mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele tasakaalustatud tegevus ning seda läbi organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri, kontroll-tagasiside süsteemi ja tsentraliseeritusemäära. Tulemustele tuginedes aga leiti, et sisemine moraalne perspektiiv ja suhete läbipaistvus ei oma organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujunemisele mõju. Organisatsiooni tulemuslikkusele avaldas tajutavat mõju autentse eestvedamise komponentidest sisemine moraalne perspektiiv ning seda nii otse kui ka läbi organisatsioonilise eestvedamise võimekuse. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktoritest avaldasid siinkohal mõju nii kontroll-tagasiside süsteimid kui ka väline fookus ja sisene kontekst.

Juhtide erinevuste hindamine viidi läbi vaid ühe organisatsiooni andmete põhjal (n=6) sest vastanute arv teise organisatsiooni juhtide osas ei olnud üldistuste tegemiseks piisav. Hindamaks juhte kõikide faktorite lõikes, tuvastati nende seas erinevused kolme autentse

eestvedamise faktori osas (suhete läbipaistvus, tasakaalustatud tegevus ja sisemine moraalne perspektiiv). Kokkuvõttes olid autentse eestvedamise faktorite keskmised tulemused juhtide 1, 2 ja 3 osas madalamad, võrreldes juhtidega 4, 5 ja 6. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja organisatsiooni tulemuslikkuse osas juhid ei eristunud.

Autorid leiavad, et käesoleva magistritöö tulemused annavad organisatsioonidele ülevaate autentse eestvedamise eripäradest ja arenguvõimalustest organisatsioonis ning autentse eestvedamise mõjust organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kujundamisele. Mõlema eestvedamisstiili näol on tegemist kaasaegsete eestvedamisteooriatega, mille rakendamine võib aidata organisatsioonidel tulla toime kiiresti muutuvas ärikeskkonnas ning luua läbipaistvad organisatsioonid, kuhu on kaasatud kõik organisatsiooni liikmed.

Teisalt tõdevad töö autorid, et organisatsioonid erinevad nii oma tegevusvaldkondade, ressursside kui ka organisatsioonikultuuri poolest, mistõttu tuleb antud eestvedamisstiilide rakendamisel vaadelda iga organisatsiooni eraldiseisvalt, sõltuvalt nende vajadustest ja eripäradest. Antud uurimistöös tuvastati ka kitsaskohad, kus üldkogumi valikust tulenevalt ei ole võimalik uurimistöö tulemusi laiendada tervele organisatsioonile, mistõttu soovitavad autorid viia organisatsioonides läbi täiendavad uuringud, sh rohkemate üksustega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adil, A., & Kamal, A.** (2018). Impact of perceived authentic leadership and psychological capital on burnout: Mediating role of psychological ownership. *Psychological Studies*, 63(3), 243-252. doi:10.1007/s12646-018-0446-x
2. **Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R.** (2015). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *Journal of Applied Behavioural Science*, 52(1), 35-63. doi:10.1177/0021886315617531
3. **Alas, R., Tafel, K., & Tuulik, K.** (2007). Leadership style during transition in society: Case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 50-60. Retrieved from <http://isma.info/uploads/files/056-leadership-style-during-transition-in-society-case-of-estonia-.pdf>
4. **Akuffo, I. N., & Kivipõld, K.** (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*. In print. doi:10.1108/MRR-02-2019-0078
5. **Alok, K.** (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285. doi:10.1108/LODJ-06-2012-0080
6. **Anderson, C., Hildreth, J. A. D., & Howland, L.** (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, 141(3), 574–601. doi:10.1037/a0038781
7. **Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G.** (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. doi:10.1177/0149206308316059
8. **Ashley, G. C., & Reiter-Palmon, R.** (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(1), 2–17. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82513498&site=eds-live>

9. **Audi R., & Murphy P. E.** (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16, 3–21. doi:10.5840/beq20061615
10. **Avolio, B. J., & Gardner, W. L.** (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
11. **Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.** (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
12. **Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.** (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
13. **Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L.** (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399–411. doi:10.1177/0149206317739960
14. **Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R.** (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87. doi:10.1177/109442819800100104
15. **Bandura, C. T., Kavussanu, M., & Ong, C. W.** (2019). Authentic leadership and task cohesion: The mediating role of trust and team sacrifice. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23(3-4), 185-194. doi:10.1037/gdn0000105
16. **Bazerman M. H., & Gino F.** (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8, 85–104. doi:10.1146/annurev-lawsocsci-102811-173815
17. **Beddoes-Jones, F., & Swailes, S.** (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94-99. doi:10.1108/SHR-04-2015-0032
18. **Bonnici. S. T.** (2015). Complexity Theory. *Strategic Management*, 12. doi: 10.1002/9781118785317.weom120210

19. **Braun, S., & Nieberle, K. W.** (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797. doi:10.1016/j.leaqua.2017.04.003
20. **Braynion, P.** (2004). Power and leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 447-448. doi:10.1108/14777260410570009
21. **Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M.** (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552–560. doi:10.1037/0021-9010.88.3.552
22. **Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. and Sanders, W.G.** (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. doi:10.1016/j.jm.2004.06.001
23. **Carroll, T. & Burton, R.M.** (2000). Organizations and complexity: searching for the edge of Chaos. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 6(4), 319-337. doi:10.1023/A:1009633728444
24. **Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M.** (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi:10.1177/0312896213503665
25. **Chaudhary, R., & Panda, C.** (2018). Authentic leadership and creativity : The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071–2088. doi:10.1108/IJPPM-02-2018-0082
26. **Chen, S., Lee, Y., Chou, H., Wu, C., Chen, T., & Huang, A.** (2018). An investigation of the mediating effect of leader group prototypicality on the relationship between authentic leadership and psychological ownership. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(4), 119–125. doi:10.11648/j.ijber.20180704.16
27. **Chin, J. L., Desormeaux, L., Sawyer, K.** (2016). Making way for paradigms of diversity leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 49-71. doi:10.1037/cpb0000051

28. **Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R. and Avey, J.B.** (2009). Authentic leadership and positive psychological Capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596
29. **Contractor, S. Noshir., DeChurch. A. L., Carson. J., Carter. R. D., Keegan. B.** (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 994-1011. doi:10.1016/j.leaqua.2012.10.010
30. **Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A.** (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
31. **Cooper, D., & Thatcher, S. M.** (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538. doi:10.5465/amr.35.4.zok516
32. **Crawford J.A., Dawkins, S., Martin, A., Lewis, G.** (2018) Conceptualising authentic followers and developing a future research agenda. In: Cotter-Lockard D. (eds) *Authentic Leadership and Followership*, 271-293. Palgrave MacMillan, Cham. doi:10.1007/978-3-319-65307-5\_11
33. **Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G.** (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133. doi:10.1177/0312896219836460
34. **Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R.** (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.005
35. **Cullen, K. L., Palus C. J. , Chrobot-Mason D. , Appaneal, C.** (2012). Getting to “we”: Collective leadership development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4), 428-432. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01475.x
36. **Cushman, F. and Young, L.** (2009). The psychology of dilemmas and the philosophy of morality. *Ethical Theory and Moral Practice*, 12(1), 9-24. doi:10.1007/s10677-008-9145-3



37. **Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A.** (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
38. **De Zilwa, D.** (2016). The strengths and capacities of Authentic Followership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 310–324. doi:10.1108/LODJ-01-2014-0010
39. **DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D.** (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1035
40. **Dietl, E., & Reb, J.** (2019). A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, 1-29. doi:10.1177/0018726719888260
41. **Edmondson, A.C., Roberto, M.A. and Watkins, M.D.** (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325. doi:10.1016/S1048-9843(03)00021-3
42. **Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G.** (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.003
43. **Ford, J., & Harding, N.** (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *The Leadership*, 14(1), 3-24. doi:10.1177/1742715015621372
44. **Friedrich, L. T., Griffith, A. J., Mumford, D. M.** (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312-333. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.004
45. **Fulmer, W.E.** (2000). *Shaping the Adaptive Organization: Landscape, Learning, and Leadership in Volatile Times*, AMACOM American Management Association, New York, NY.
46. **García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A.** (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable/El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia

- organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88. doi:10.1080/02134748.2014.987539.
47. **Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005).** ‘Can you see the real me?’ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
  48. **Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011).** Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
  49. **George, B. (2003).** *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
  50. **Gill, C., & Caza, A. (2018).** An Investigation of Authentic Leadership’s Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 44(2), 530–554. doi:10.1177/0149206314566461
  51. **Gonzalez, J. A., & Chakraborty, S. (2013).** Identity orientation, organizational identification, and leadership involvement. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 6–17. doi:10.1002/jls.21284
  52. **Govern, J. M., & Marsch, L. A. (2001).** Development and validation of the situational self-awareness scale. *Consciousness and cognition*, 10(3), 366-378. doi:10.1006/ccog.2001.0506
  53. **Gronn, P. (2009).** Leadership Configurations. *Sage Publications*, 5(3), 381 – 394. doi:10.1177/1742715009337770
  54. **Guillén, L., Karellaia, N., & Leroy, H. (2016).** The authenticity gap: When authentic individuals are not regarded as such and why it matters. INSEAD Working Paper No. 2016/08/DSC. *SSRN Electronic Journal*, 1-32. doi:10.2139/ssrn.2734779
  55. **Harris, A. (2008).** Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188. doi:10.1108/09578230810863253
  56. **Harvey, M. (2002).** The Hidden Force: A Critique of Normative Approaches to Business Leadership. *Sam Advanced Management Journal*, 66(4), 36-38. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6830580&site=eds-live>

57. **Hassan, A., & Ahmed, F.** (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/299292884\\_Authentic\\_Leadership\\_Trust\\_and\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/299292884_Authentic_Leadership_Trust_and_Work_Engagement)
58. **Holland, J. H.** (2014). Complexity: A very short introduction. Oxford University Press.
59. **Ibarra, H.** (2015). The authenticity paradox: Why feeling like a fake can actually be a sign of growth for leaders. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53-59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN365030271&site=eds-live>
60. **Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.** (2005). Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005
61. **Iszatt-White, M., & Kempster, S.** (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the ‘root construct’?. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356-369. doi:10.1111/ijmr.12193
62. **Jain, S. S., & Jain, S. P.** (2018). Power distance belief and preference for transparency. *Journal of Business Research*, 89, 135–142. doi:10.1016/j.jbusres.2018.04.016
63. **James, C., Crawford, M., & Oplatka, I.** (2019). An Affective Paradigm for Educational Leadership Theory and Practice: Connecting Affect, Actions, Power and Influence. *International Journal of Leadership in Education*, 22(5), 617–628. doi:10.1080/13603124.2018.1481536
64. **Jiang, H., & Luo, Y.** (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. doi:10.1108/JCOM-07-2016-0055
65. **Kabalo, P.** (2017). David Ben-Gurion’s leadership as a “two-way interaction process”. *Leadership*, 13(3), 320-342. doi:10.1177/1742715015589645
66. **Katz, D., & Kahn, R. L.** (1978). The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons.

67. **Keldo, K.** (2014). Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seos töö tulemuslikkusega tööstus- ja kaubandusettevõtte näitel. Magistritöö. Tartu 2014. Retrieved from [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/42835/keldo\\_kristel.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/42835/keldo_kristel.pdf)
68. **Kernis, M. H.** (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. doi:10.1207/S15327965PLI1401\_01
69. **Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S.** (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292–303. doi:10.1177/1548051815570035
70. **Kivipõld, K.** (2011). Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations. Tartu University Press.
71. **Kivipõld, K.** (2015). Organizational leadership capability – a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: A case study in Estonian service industries. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 478–496. doi:10.1108/BJM-10-2014-0152
72. **Kivipõld, K., & Ahonen, M.** (2013). Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia. *Review of International Comparative Management*, 14(1), 95–115. Retrieved from <http://www.rmci.ase.ro/no14vol1/09.pdf>
73. **Kivipõld, K., & Vadi, M.** (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136. doi:10.1108/17465261011016595
74. **Kivipõld, K., & Vadi, M.** (2013). "Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance", *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), 368–387. doi:10.1108/IJBM-09-2012-0092
75. **Knoll, M., Lord, R. G., Petersen, L.-E., & Weigelt, O.** (2016). Examining the moral grey zone: The role of moral disengagement, authenticity, and situational strength in predicting unethical managerial behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 65–78. doi:10.1111/jasp.12353
76. **Kraus, F., Ahearne, M., Lam, S. K., & Wieseke, J.** (2012). Toward a contingency framework of interpersonal influence in organizational identification diffusion.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 162–178. doi:10.1016/j.obhdp.2012.03.010
77. **Ladkin, D., & Taylor, S. S.** (2010). Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.005
78. **Learmonth, M., & Morrell, K.** (2017). Is critical leadership studies ‘critical’? *The Leadership*, 13(3), 257–271. doi:10.1177/1742715016649722
79. **Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L.** (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. doi:10.1177/0149206312457822
80. **Levesque-Cote, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S.** (2018). New Wine in a New Bottle: Refining The Assessment of Authentic Leadership Using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM). *Journal Of Business and Psychology*, 33(5), 611–628. doi:10.1007/s10869-017-9512-y
81. **Liang, S.-G.** (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: a multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434–443. doi:10.1080/1359432X.2017.1293656
82. **Liu, H.** (2017) Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice. *The Leadership*, 13(3), 343–367. doi:10.1177/1742715015593414
83. **López, C. G.-G., Moriano León, J. A., Alonso, F. M., & Morales, M. M.** (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64. doi:10.7334/psicothema2014.161
84. **Luu, T. T.** (2020). Linking authentic leadership to salespeople’s service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89–104. doi:10.1016/j.indmarman.2019.06.002
85. **Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A.** (2017). How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics* 141, 59-70. doi:10.1007/s10551-015-2692-3
86. **Marion, R., Christiansen, J., Klar, H.W., Schreiber, C., Erdener, M.A.** (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A

- collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242–260. doi:10.1016/j.leaqua.2016.01.003
87. **Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L.** (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1–11. doi:10.4102/sajip.v45i0.1612
  88. **May, D. R., Avolio, B. J., Chan, A. Y. L., & Hodges, T. D.** (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
  89. **Meerits, A., Kivipõld, K., Akuffo, I. N.** (2019). Development of Extended Authentic Leadership Questionnaire. International Military Testing Association conference, Tallinn, Estonia, 07–11.10.2019.
  90. **Mehmood, Q., Hamstra, M. R., & Schreurs, B.** (2019). Employees' perceptions of their manager's authentic leadership: Considering managers' political skill and gender. *Personnel Review*, 49(1), 202–214. doi:10.1108/PR-03-2019-0097
  91. **Milić, B., Grubić-Nešić, L., Kuzmanović, B., & Delić, M.** (2017). The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment. *Journal for East European Management Studies*, 22(1), 9–38. doi:10.5771/0949-6181-2017-1-9
  92. **Monzani, L., Knoll, M., Giessner, S., Van Dick, R., & Peiró, J. M.** (2019). Between a Rock and Hard Place: Combined Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Team Prototypicality on Managerial Prohibitive Voice. *Spanish Journal of Psychology*, 22(2), 1–20. doi:10.1017/sjp.2019.1
  93. **Nasab, A. H., & Afshari, L.** (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. doi:10.1108/LODJ-01-2019-0026
  94. **Neider, L., & Schriesheim, B. O.** (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical test. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
  95. **Nielsen, M. B.** (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127–136. doi:10.1111/sjop.12011

96. **Northouse, P. G.** (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5th ed., Sage Publications Ltd, London.
97. **Nyberg, D., & Sveningsson, S.** (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. doi:10.1177/1742715013504425
98. **Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H.** (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 276–290. doi:10.1108/LODJ-02-2016-0030
99. **Olckers, C., du Plessis, M., & Casaleggio, R.** (2019). Authentic leadership, organisational citizenship behaviours, and intention to quit: the indirect effect of psychological ownership. *South African Journal of Psychology*, 1-14. doi:10.1177/0081246319891658
100. **Paetzel, D. W., Quast, L. N., Aroonsri, P., Surya, M., & Hart-Mrema, T. S.** (2019). Managerial Behavior and Performance in China, the UK, and the USA. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6), 485-496. doi:10.1108/EJTD-09-2018-0094
101. **Palanski, M.E. & Yammarino, F.J.** (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.008
102. **Pasternack, B.A., Williams, T.D. and Anderson, P.F.** (2001). Beyond the cult of the CEO –building institutional leadership. *Strategy & Business*, 22, 69-79. Retrieved from <https://www.strategy-business.com/article/10841>
103. **Pinelli, N. R., Sease, J. M., Nola, K., Kyle, J. A., Heldenbrand, S. D., Penzak, S. R., & Ginsburg, D. B.** (2018). The Importance of Authentic Leadership to all Generations Represented within Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(6), 637–640. doi:10.5688/ajpe6694
104. **Pukk, K.** (2018). Juhtide autentne eestvedamine Bauhof Group AS näitel. Magistritöö. Tartu 2018. Retrieved from <https://dspace.ut.ee/handle/10062/61217>
105. **Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G.** (2019). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1027-1044. doi:10.1007/s10551-017-3617-0

106. **Ramosaj, B., Berisha G.** (2014). System Theory and Systems Approach to Leadership. *Iliria International Review*, 1, 59-76. Retrieved from <https://iliriapublications.org/index.php/iir/article/view/53/48>
107. **Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A., & Mullins, R.** (2014). The role of team goal monitoring in the curvilinear relationship between team efficacy and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 976–987. doi:10.1037/a0036978
108. **Rego, A., Sousa, F., Marques, C. and Cunha, M.** (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
109. **Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M.** (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. doi:10.1016/j.jbusres.2012.10.003
110. **Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N.** (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568. doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.007
111. **Reynolds, C.W.** (1987). Flocks, herds, and schools: a distributed behavioural model. *Computer Graphics*, 21(4). 25-34. doi:10.1145/37401.37406
112. **Ribeiro, N., Duarte, A.P. & Filipe R.** (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. doi:10.1108/IJPPM-11-2017-0318
113. **Rosenhead, J., Franco, A. L., Grint, K., Friedland, B.** (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 1-25. doi:10.1016/j.leaqua.2019.07.002
114. **Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
115. **Saeed, S., & Ali, R.** (2019). Relationship between Authentic Leadership and Classroom Management in Public and Private Sector Universities. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 171-187. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1216786>



116. **Saeed, S., & Ali, R.** (2018). Exploring Authentic Leadership In Relation To Job Satisfaction in Public and Private Sector Universities. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 3(2), 204-218. doi:10.22555/ijeles.v3i2.2158
117. **Sarkar, A.** (2019). Authentic leadership: the influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 520–531. doi:10.1108/LODJ-06-2018-0224
118. **Savi, S.** (2016). Koolide eestvedamise eripärad Tartu linna ja maakonna üldhariduskoolides. Magistritöö. Tartu 2018. Retrieved from <https://dspace.ut.ee/handle/10062/52198>
119. **Schippers, M. C., Homan, A. C., & van Knippenberg, D.** (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6–23. doi:10.1002/job.1784
120. **Shahid, S., & Muchiri, M. K.** (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organizational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523. doi:10.1108/IJOA-05-2017-1167
121. **Shen, H., & Kim, J. N.** (2012). The authentic enterprise: Another buzz word, or a true driver of quality relationships? *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 371-389. doi:10.1080/1062726X.2012.690255
122. **Sommer, K. L., & Kulkarni, M.** (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly* 2, 177. doi:10.1002/hrdq.21132
123. **Soolep, C. R.** (2015). Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vahelised seosed organisatsiooniliste muutuste kontekstis AS Eesti Telekom näitel. Magistritöö. Tartu 2015. Retrieved from [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/47650/soolep\\_carl\\_ruuben.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/47650/soolep_carl_ruuben.pdf)
124. **Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okimoto, T. G.** (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744. doi:10.1016/j.leaqua.2016.04.004

125. **Zaleznik, A.** (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
126. **Tran, H. P.** (2019). How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: viewing from the lens of COR theory. *Management & Marketing*, 14(4), 386–401. doi:10.2478/mmcks-2019-0027
127. **Uhl-Bien, M., Arena, M.** (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizational for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.12.001
128. **Van Droffelaar, B., & Jacobs, M.** (2018). Nature-Based Training Program Fosters Authentic Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 7-18. doi:10.1002/jls.21569
129. **Vapper, K.** (2017). Juhtimise ja eestvedamise mõju organisatsiooni infokultuurile keskkonnaministeeriumi näitel. Magistritöö. Tallinn 2017. Retrieved from [http://www.cs.tlu.ee/teemaderegister/get\\_file.php?id=612](http://www.cs.tlu.ee/teemaderegister/get_file.php?id=612)
130. **Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.** (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
131. **Wassenaar, C.L., Dillon, P.J. & Manz, C.C.** (2015). “Authentic (ir)responsibility: quo vadis?”. *Organizational Dynamics*, 44(2), 130-137. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.007
132. **Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., & Żolnierczyk-Zreda, D.** (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 128-140. doi:10.1080/10803548.2015.1028230
133. **West, M. A., Garrod, S., & Carletta, J.** (1997). Group decision-making and effectiveness: Unexplored boundaries. In C.L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior* (pp. 293–316). Chicester: Wiley.
134. **Whipps, J. D.** (2014). A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process. *Grand Valley State University, Liberal Studies*, 8, 405-424. Retrieved from [https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=lib\\_articles](https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=lib_articles)

## **SUMMARY**

### **AUTHENTIC AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP INTERDEPENDENCY BASED ON ESTONIAN COMPANIES X AND Y**

Merlyn Valma ja Liis Pedaspuu

Changing and competitive business environment is forcing organizations to update their existing strategies and reorganize their business. Modern leadership practices make it possible to develop employees to respond to external changes and to align their competencies with the business at all levels of the organization, thus increasing the perceived performance of the organization. In this work, two leadership styles were examined in more detail - authentic and organizational, the interrelationships of which have not been studied in previous research studies, as far as the authors know.

In the theoretical part of this research study, the authors gave an overview of the peculiarities and approaches of authentic and organizational leadership and analyzed their possible interrelationships. Traditionally, leadership has been seen as the behavior of an individual to influence the activities of members of an organization and to achieve the goals of the organization, but organizations are increasingly more aware of the importance of networking to help them adapt to a rapidly changing environment and improve leadership. However, when implementing changes in organizations, managers need to understand both themselves and their impact on others, and at the same time cope with both internal and external processes of the organization.

Authentic leadership draws attention to an open and transparent relationship between manager and employee, ensuring the development of both parties. Based on ethical and

moral values, well-considered decisions are made in organizations that take into account the views of all members of the organization, thus involving all employees of the organization in decision-making processes. Organizational leadership is a dynamic process at all levels of the organization, which helps to meet the set goals and be guided by the set strategy. In order to cope with complex problems, organizations need diverse skills and knowledge, which is why group members need to have the ability to adapt and self-organize.

The combined effect of authentic leadership and organizational leadership capabilities makes it possible to achieve the desired results in organizations at both the individual and organizational levels. The characteristics of authentic leadership of managers support the creation of a transparent communication system in organizations, enabling employees to understand the meaning of their work and improve their knowledge and skills. Decision-making based on ethical and moral values serves the interests of all members of the organization by increasing cooperation at all levels of the organization.

The empirical part of the research study describes the research methodology and sampling, provides an overview of the results of the research and presents the conclusions proposed on the basis of them. The research study used three research methods - an advanced authentic leadership questionnaire to measure the extent of managerial authenticity, an organizational leadership ability questionnaire to assess organizational leadership, and the perceived organization's performance claims. The research study was carried out based on the data of two Estonian organizations ( $n = 104$ ), one of which operates in the banking sector and the other in the industrial sector.

The results of the research study revealed that the effect of authentic leadership on the development of organizational leadership ability is indirect, but the relationships between organizational leadership ability factors and authentic leadership parameters were identified. Of the components of authentic leadership, balanced processing had the greatest impact on the development of organizational leadership capabilities through the architecture of the organization's internal network, the control-feedback system and the extent of centralization. However, based on the results, it was found that the internalized moral perspective and the relational transparency have no effect on the development of the organizational leadership capacity. From the components of authentic leadership, the

performance of the organization was influenced by the internalized moral perspective, both directly and through organizational leadership capabilities. Among the factors of organizational leadership, the control-feedback systems as well as the alignment and cohesion had a perceptible effect.

The assessment of managerial differences was performed on the basis of data from only one organization ( $n = 6$ ) because the number of respondents among the leaders of another organization was not sufficient to make generalizations. To assess leaders for all factors, differences were identified among three authentic leadership factors (relational transparency, balanced processing, and internalized moral perspective). Overall, the average results of authentic leadership factors were lower for managers 1, 2, and 3 compared to managers 4, 5, and 6. There was no difference between managers in terms of organizational leadership ability factors and organizational performance.

The authors find that the results of this master's thesis provide organizations with an overview of the peculiarities of authentic leadership and development opportunities in the organization and the impact of authentic leadership on the development of organizational leadership capabilities. Both leadership styles are contemporary leadership theories, the implementation of which can help to better cope with a rapidly changing business environment by helping to create a more transparent organization involving all members of the organization.

When interpreting the results, the authors of the research study have taken into account that organizations differ in terms of areas of activity, resources and organizational culture, therefore, in implementing these leadership styles, each organization must be considered separately, depending on the needs and characteristics of the organizations. Shortcomings were also identified in this research study - due to the choice of the population, it is not possible to extend the results of this research study to the whole organization, therefore the authors recommend conducting additional studies in organizations with more units.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Töö autorid Merlyn Valma ja Liis Pedaspuu,

annavad Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) loodud teose „Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed eesti organisatsioonide x ja y näitel“,

mille juhendaja on Kulno Türk ja Kurmet Kivipõld,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

1. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Merlyn Valma ja Liis Pedaspuu*

**26.05.2020**